



Marine Atlantic
Marine Atlantique

Canada

Sommaire du PLAN D'ENTREPRISE
2007-2008 à 2011-2012



Vision : Atteindre l'excellence en assumant le mandat fédéral d'assurer un service traversier entre l'intérieur du Canada et la province de Terre-Neuve-et-Labrador.

Mission : Assurer un service traversier sûr, écologique et de qualité, d'une manière fiable, courtoise et économique, entre l'île de Terre-Neuve et la province de la Nouvelle-Écosse.

Objectif relatif aux services : Continuer à assurer un service à longueur d'année entre Port aux Basques, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É., ainsi qu'un service saisonnier entre Argentia, T.-N.-L., et North Sydney, N.-É.

Valeurs : **Sécurité** – Assurer le transport sécuritaire de tous les passagers et biens, tout en fournissant un milieu de travail sûr et sain à tous les employés.

Responsabilité environnementale – Prendre les mesures indiquées pour protéger notre environnement, réduire les effets néfastes pour l'environnement et incorporer des pratiques exemplaires dans toutes les activités.

Service de qualité – Assurer la satisfaction de la clientèle par la prestation efficace et professionnelle d'un service accessible.

Fiabilité – Fournir un service de transport uniforme et fiable à nos clients, acquérir les produits et les services de façon juste et ouverte, et adopter des pratiques d'embauche et d'emploi équitables.

Courtoisie – Favoriser un milieu de travail encourageant une communication cohérente en même temps que le respect mutuel, la coopération, l'honnêteté et l'intégrité.

Coût-efficacité – Assurer une utilisation efficace des ressources et une responsabilisation complète vis-à-vis de notre actionnaire, la population du Canada.



Table des matières

1	Profil de la société	1
1.1	<i>Mandat</i>	1
1.2	<i>Fondement législatif et gouvernemental</i>	1
1.3	<i>Historique du service traversier</i>	2
1.4	<i>Structure et gouvernance</i>	3
1.5	<i>Transports Canada – Analyse comparative des services traversiers au Canada</i>	4
1.6	<i>Clôture de l'exercice</i>	4
1.7	<i>Services, installations et biens</i>	5
2	« Achalandage »	7
3	Rendement – Objectifs, réalisations et projets	11
3.1	<i>Exploitation</i>	11
3.1.1	Culture et efficacité	11
3.1.2	Programmation des traversées	12
3.1.3	Entretien des biens de la société	21
3.1.4	Protection des biens de la société	23
3.1.5	Technologie de l'information (TI)	24
3.2	<i>Service à la clientèle</i>	25
3.3	<i>Environnement</i>	28
3.4	<i>Sûreté et sécurité</i>	29
3.5	<i>Ressources humaines</i>	32
3.5.1	Initiatives	32
3.5.2	Recrutement et sélection	35
3.5.3	Formation	36
3.5.4	Gestion de la relève	37
3.5.5	Négociations collectives	38
3.5.6	Langues officielles	38
3.6	<i>Gouvernance organisationnelle et gestion des risques</i>	39
3.7	<i>Rendement financier</i>	40
4	Autres facteurs influant sur la planification	45
4.1	<i>Considérations relatives aux charges d'exploitation</i>	45
4.1.1	Inflation	45
4.1.2	Prix des combustibles	46
4.1.3	Régime de retraite des employés de Marine Atlantique	46
4.1.4	Indemnisation des accidents du travail	47
4.1.5	Assurances	48
4.1.6	Exigences réglementaires	48
5	Besoins en fait de capacité navale	49
5.1	<i>Évolution des tendances mondiales dans les services traversiers</i>	49
5.2	<i>Stratégie de renouvellement de la flotte élaborée</i>	49
5.2.1	État du cycle de vie – examen de la flotte existante	50
5.2.2	Caractéristiques uniques du service du golfe	51
5.2.3	Profil du trafic	52
5.3	<i>Recommandation de la configuration de la flotte future</i>	53
5.4	<i>Définition des besoins par rapport à la flotte future</i>	54



5.4.1	Stratégie d'achat.....	55
6	Options de revenus	56
6.1	<i>Solutions à long terme en ce qui concerne les subventions</i>	56
6.2	<i>Structure tarifaire</i>	56
7	Dépenses en immobilisations	58
7.1	<i>Considérations concernant la future flotte</i>	58
7.2	<i>Quai de rechange de Port aux Basques</i>	58
7.3	<i>Modifications au quai de rechange de North Sydney</i>	59
7.4	<i>Programme de remplacement des systèmes d'extinction au halon</i> ...	59
7.5	<i>Défenses de quai – North Sydney et Port aux Basques</i>	59
7.6	<i>Renouvellement des systèmes d'évacuation navale (SEN) du</i> <i>Joseph and Clara Smallwood</i>	60
7.7	<i>Modernisations des installations des terminaux</i>	60
7.8	<i>Système de mesure électronique</i>	60
7.9	<i>Nouveaux projets</i>	60
8	Projections financières et programme d'emprunt.....	62
8.1	<i>Projections et hypothèses de planification</i>	62
8.1.1	État des résultats, exercice.....	64
8.1.2	Financement de l'État, exercice.....	65
8.1.3	Bilan.....	66
8.1.4	État de l'évolution de la situation financière, exercice	67



Liste des tableaux

Tableau 1 : Taux d'utilisation de la superficie des ponts – 2000 à 2006	13
Tableau 2 : Ponctualité	14
Tableau 3 : Ponctualité	20
Tableau 4 : Résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle	27
Tableau 5 : Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers	31
Tableau 6 : Nombres d'employés par groupes syndicaux	32
Tableau 7 : Résultats financiers de 2006-2007 (en milliers de dollars) – au 31 mars	41
Tableau 8 : Rendement financier de 2002 à 2006 (en milliers de dollars) – fin de l'exercice le 31 décembre	43
Tableau 9 : Objectifs de rendement de 2007-2012	44
Tableau 10 : Flotte actuelle de Marine Atlantique	50

Liste des figures

Figure 1: Liaisons de Marine Atlantique	6
Figure 2 : Trafic annuel total transporté de 1988 à 200	8
Figure 3 : Capacité de la flotte actuelle	9
Figure 4 : Taux d'utilisation globale (d'après l'étude de référence)	13
Figure 5 : Temps d'escale des exploitants de services traversiers (d'après l'étude de référence)	15
Figure 6 : Temps moyen d'escale au port (automobiles/heure)	16
Figure 7: Utilisation moyenne par des remorques seulement	17
Figure 8: Utilisation moyenne par des automobiles	18
Figure 9 : Pourcentage moyen d'automobiles par rapport au trafic total	19
Figure 10 : Utilisation de la capacité – Horaire envisagé en 2007	21
Figure 11 : Profil du trafic de Marine Atlantique	53

Annexes

Annexe A : Objectifs de rendement du plan opérationnel	68
Annexe B : Horaire des traversées de 2007	74
Annexe C : Structure tarifaire de Marine Atlantique	76



1 Profil de la société

1.1 Mandat

Le mandat qu'a conféré la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.*, 1986, à Marine Atlantique prévoit « l'acquisition, l'établissement, la gestion et l'exploitation d'un service de transport naval, d'un service de carénage, de réparation et d'entretien naval, d'une entreprise de construction navale et de tout autre service ou entreprise connexe ».

1.2 Fondement législatif et gouvernemental

L'origine du fondement législatif de Marine Atlantique souligne son importance pour la province de Terre-Neuve-et-Labrador. En 1949, lorsque Terre-Neuve, y compris la région du Labrador, se sont joints au Canada, on a accordé au service un statut constitutionnel particulier en vertu du paragraphe 32(1) des conditions de l'union (*Loi sur Terre-Neuve*, 1949).

L'article 32, dont le libellé ne se limite pas seulement à la province mais vise en plus la collectivité, garantit que le Canada

« maintiendra, en fonction de la demande, entre North Sydney et Port aux Basques, un service de vapeur à marchandises et passagers qui sera en mesure d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois que sera terminée une route entre Corner Brook et Port aux Basques. »

La *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986) a fait de Marine Atlantique une société d'État mère chargée distinctement en vertu d'un marché avec Transports Canada d'assurer le service traversier. La société est responsable devant son seul actionnaire, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités, par le biais des bureaux de Transports Canada.

La *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* oblige Marine Atlantique, à titre de société d'État, à tenir des dossiers et utiliser des systèmes et des pratiques de gestion assurant la protection et la surveillance des biens et des transactions de la société, ainsi qu'à gérer de façon efficace et efficiente ses ressources humaines et matérielles. La *LGFP* assujettit également les sociétés d'État à diverses dispositions touchant la soumission de rapports, la gouvernance et les transactions autorisées.



La Politique maritime nationale de Transports Canada oblige la société à « réduire substantiellement ses coûts et à accroître son efficacité » ainsi qu'à « commercialiser ses activités en explorant de nouvelles pratiques d'achat et de gestion des navires, en assurant une exploitation commerciale des navires et en rationalisant les services ». Marine Atlantique assure en conséquence le seul service constitutionnel entre Port aux Basques et North Sydney à longueur d'année ainsi qu'une liaison de rechange saisonnière seulement entre Argentia et North Sydney.

Financement et marchés

Les revenus perçus des utilisateurs financent les besoins d'exploitation et d'immobilisations de Marine Atlantique. Le reste des fonds nécessaires proviennent de crédits annuels de Transports Canada.

L'entente bilatérale¹ conclue avec Transports Canada détaille les principes de base qui régissent la relation de la société avec le ministère fédéral ainsi que les mécanismes d'exécution des ententes auxiliaires particulières en vertu desquelles la société gère ses services traversiers.

1.3 Historique du service traversier

Un service régulier de vapeur a été assuré dans le détroit de Cabot entre la Nouvelle-Écosse et l'île de Terre-Neuve pendant plus d'un siècle. En 1949, le Canadien National a, en vertu des conditions de l'union entre Terre-Neuve et le Canada, assumé la responsabilité du service, en plus de celle d'un service de caboteurs, du chantier naval de St. John's et de la Newfoundland Railway.

Le Canada a, au titre des conditions de l'union, entrepris de maintenir la liaison existante entre North Sydney, et Port aux Basques, ainsi que d'assurer le transport des véhicules à moteur une fois l'autoroute de Terre-Neuve terminée de Corner Brook à Port aux Basques.

En 1968, on a inauguré un service traversier estival entre Argentia et North Sydney pour répondre à la demande grandissante d'un second lien avec le continent.

Le service de traversiers et caboteurs a continué à fonctionner à titre de filiale en propriété exclusive du CN jusqu'à la création de Marine Atlantique S.C.C. (initialement baptisée CN Marine Inc.) en tant que

¹ Entente bilatérale conclue entre sa Majesté la Reine et Marine Atlantique S.C.C., ministère des Transports, le 12 mars 1987.



société d'État mère en vertu de la *Loi autorisant l'acquisition de Marine Atlantique S.C.C.* (1986). Dans les années 90, par suite des directives fournies par la Politique maritime nationale et la *Loi maritime du Canada*, la société s'est départie de la totalité de ses liaisons par traversiers et de ses services caboteurs dans la région de l'Atlantique sauf le service traversier du golfe de Port aux Basques à North Sydney et le service saisonnier d'Argentia.

Avec la réorientation restreignant le service assuré à la province de Terre-Neuve-et-Labrador, la société a fait l'objet d'une restructuration administrative d'envergure et d'une compression de ses effectifs. Suivant cette nouvelle orientation, on a déménagé au début de 2001 le siège social de Moncton, Nouveau-Brunswick, à St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador.

Marine Atlantique exploite depuis 2001 quatre navires dans sa liaison permanente avec Port aux Basques et dans sa desserte d'Argentia assurée de juin à septembre, au moyen de trois embarcadères, situés chacun à North Sydney, Port aux Basques et Argentia.

1.4 Structure et gouvernance

Exploitation

Les fonctions administratives de la société sont subdivisées entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador. Le siège social administratif est situé à St. John's, tandis que les fonctions des finances, de la comptabilité et de la technologie de l'information sont postées à Port aux Basques, et les services de l'exploitation navale et des ressources humaines sont aménagés à North Sydney. Tous les membres du personnel responsable de la logistique des navires travaillent dans les trois embarcadères de la société, Port aux Basques, North Sydney et Argentia.

Marine Atlantique possède toujours une filiale non active, la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve (CCMTN).

Conseil d'administration

Marine Atlantique est actuellement dotée d'un conseil d'administration relevant du Parlement du Canada par l'entremise de l'actionnaire nominatif, le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Les membres du conseil sont normalement nommés pour des mandats de deux à trois ans, qui peuvent être prolongés au gré de l'État.



Le conseil est actuellement composé de membres possédant de l'expérience de la comptabilité, du droit, des transports et du tourisme ainsi qu'un vaste éventail d'antécédents dans le domaine des affaires en général. Ces compétences sont considérées comme essentielles pour fournir à la gouvernance de Marine Atlantique une orientation adéquate.

En octobre 2006, le Conseil privé a nommé un nouveau président du conseil ainsi que six nouveaux membres remplaçant des membres existants.

Trois comités permanents soutiennent et conseillent le conseil : le comité de vérification, le comité de gestion du régime de retraite et le comité de gouvernance organisationnelle et de gestion des risques. Le conseil a ajouté à ceux-ci un nouveau comité des ressources humaines lors de la sa réunion de décembre 2006.

1.5 Transports Canada – Analyse comparative des services traversiers au Canada²

Transports Canada a commandé une étude en vue d'examiner le rendement des services traversiers et d'établir des paramètres pertinents. L'étude visait :

- à établir des indicateurs objectifs précis, mesurables, réalistes et à délais déterminés propres à un service traversier transportant une combinaison de passagers et de véhicules utilitaires, et
- à étalonner ces indicateurs de rendement opérationnel en réalisant une analyse comparative avec des exploitants de services traversiers canadiens et non canadiens des secteurs privé et public.

On a retenu au total 12 exploitants (en plus de la société) parmi une liste initiale de plus de 500 entités. L'étude a signalé qu'il avait été extrêmement difficile de dresser une courte liste d'exploitants de partout dans le monde dispensant un service semblable à celui de Marine Atlantique. Les sections pertinentes du présent Sommaire du Plan d'entreprise mettent en relief les résultats de cette étude.

1.6 Clôture de l'exercice

L'exercice de Marine Atlantique correspond actuellement à l'année civile. Tous les rapports et activités budgétaires exigés des ministères fédéraux

² *Benchmarking Ferry Operations in Canada; Fleetway*, marché de TC
n° T8080-05-0356, rév. 1, le 26 mai, 2006.



suivent l'exercice gouvernemental fédéral prenant fin le 31 mars. Lors de la réunion du conseil d'administration de juin 2004, le conseil a adopté une résolution changeant la date de clôture de l'exercice de Marine Atlantique pour qu'elle corresponde à la date de clôture de l'exercice du gouvernement, le 31 mars. Un décret adopté au cours de l'automne 2006 a autorisé le changement. La société planifiera maintenant la mise en application de ce changement à compter du 1^{er} avril 2007.

1.7 Services, installations et biens

Niveaux de service : Marine Atlantique transporte en pratique la totalité des véhicules de tourisme circulant entre l'île de Terre-Neuve-et-Labrador et l'intérieur du Canada.

Les navires de la société transportent la majeure partie du trafic marchandises de la province. D'autres transporteurs maritimes directs, principalement Oceanex, circulent à destination et en provenance de ports de Terre-Neuve en passant par Montréal et Halifax, transportant le reste des marchandises. Marine Atlantique transporte la totalité des véhicules de marchandises accompagnés de conducteur. Les autres transporteurs transportent principalement des conteneurs ainsi qu'un nombre limité de remorques sans tracteurs. La société transporte de plus la quasi-totalité des produits frais entrant sur l'île.

Liaisons : Les traversiers de Marine Atlantique circulent 12 mois sur 12 dans la liaison de 96 milles marins entre Port aux Basques et North Sydney (figure 1). Cette liaison représente pour les passagers, les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires le lien logique de la Transcanadienne entre l'île de Terre-Neuve et le reste du Canada.

La société exploite en plus un service saisonnier à plus forte demande (de la fin juin à la fin septembre) entre North Sydney et Argentia, qui se trouve sur la presqu'île Avalon de l'île. L'objectif relatif aux services de Marine Atlantique signale l'intention de la société de maintenir ce service saisonnier de première importance.

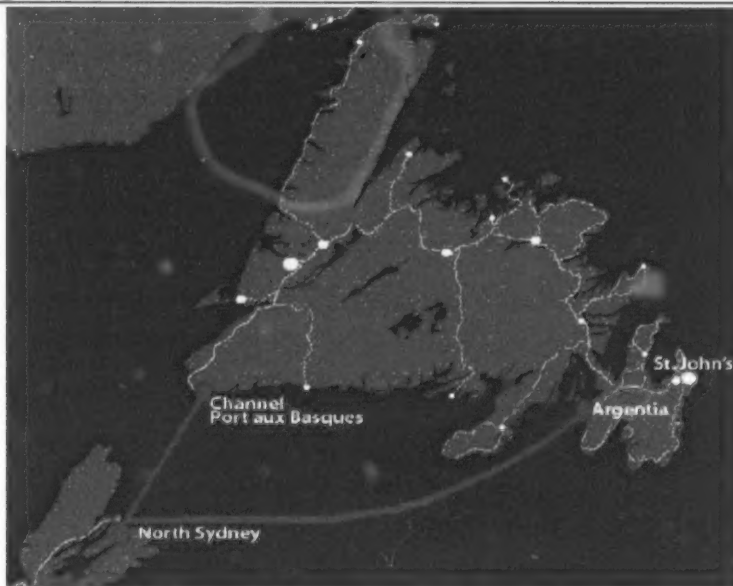


Figure 1: Liaisons de Marine Atlantic

Flotte, terminaux et installations connexes : La section 5 décrit en détail la flotte actuelle de quatre navires océaniques de cote brise-glace de Marine Atlantic. La société exploite également trois embarcadères et des installations connexes dans les ports de North Sydney, Port aux Basques et Argentia.



2 « Achalandage »

Le trafic qui se présente aux embarcadères est constitué de passagers, de véhicules de tourisme et de véhicules utilitaires de nombreux types. Cet agencement diversifié de trafic présente ses propres défis à la société.

Marine Atlantic utilise l'acronyme « EA » (équivalent auto) pour normaliser la mesure des divers types de véhicules transportés à bord de ses navires. Une place d'automobile typique correspond à un EA, selon la longueur. La société utilise un coefficient de la surface de ces EA correspondant à une occupation des mètres de voies qui tient compte non seulement de la longueur du véhicule transporté mais aussi de la largeur et de l'occupation réelle de l'espace du pont.

Même si l'augmentation de la circulation générale en 2006 s'est située au-dessous des niveaux anticipés (1 % par rapport à 2005), l'île de Terre-Neuve a connu une croissance marquée de la circulation dans tous les secteurs ces 20 dernières années. Le trafic utilitaire s'est accru de 29% depuis 1997. De fait, seul le volume enregistré au cours de l'année record 2002 de la société a été supérieur au nombre de véhicules transportés en 2006 (figure 2).

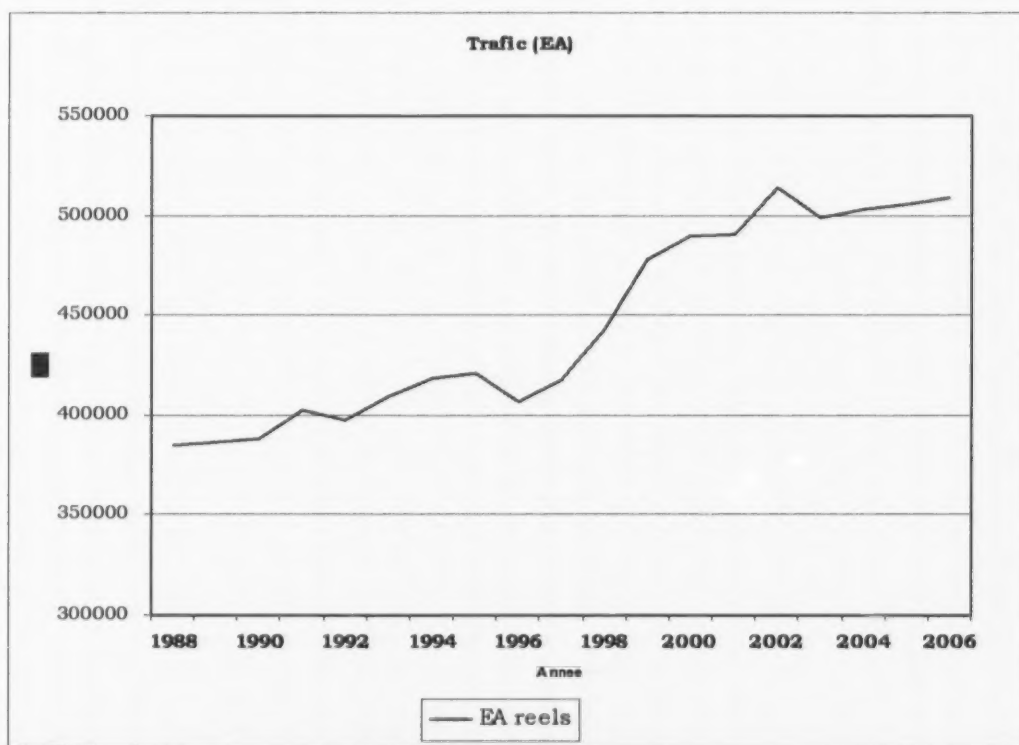


Figure 2 : Trafic annuel total transporté de 1988 à 200

Attentes par rapport à la circulation future

Marine Atlantique doit fournir un niveau de service d'une capacité suffisante pour transporter les personnes souhaitant se rendre sur l'île de Terre-Neuve. En conséquence, l'horaire des traversées doit incorporer la capacité nécessaire pour assurer la circulation du trafic prévu tout au long de l'année, tout en demeurant suffisamment flexible pour qu'on puisse y insérer des traversées supplémentaires si une capacité accrue s'avère nécessaire.

Pour anticiper la croissance future de l'achalandage selon la direction, la catégorie de passagers et le type de véhicule, Marine Atlantique a recours à une simple « régression linéaire », un genre de calcul statistique utilisé pour projeter les tendances futures en fonction des volumes passés. La croissance de l'achalandage anticipée correspond à des hausses saisonnières de pourcentages variant entre 0 et 4 % au-dessus des niveaux anticipés en 2006, selon l'année et le moment de l'année, et elle ne suppose aucune restriction imposée par des limites de capacité de la flotte.



Marine Atlantique a, en s'appuyant sur ces prévisions de croissance, analysé l'achalandage en période de pointe pour déterminer si elle dispose d'une flotte d'une capacité suffisante pour transporter le trafic futur anticipé – figure 3. La courbe d'analyse de régression des EA de la moyenne de trois semaines la plus élevée présentée illustre cette analyse, compte tenu du fait qu'il s'agit de la période de demande de capacité la plus forte et dans l'hypothèse que cette tendance ne changera pas substantiellement dans l'avenir.

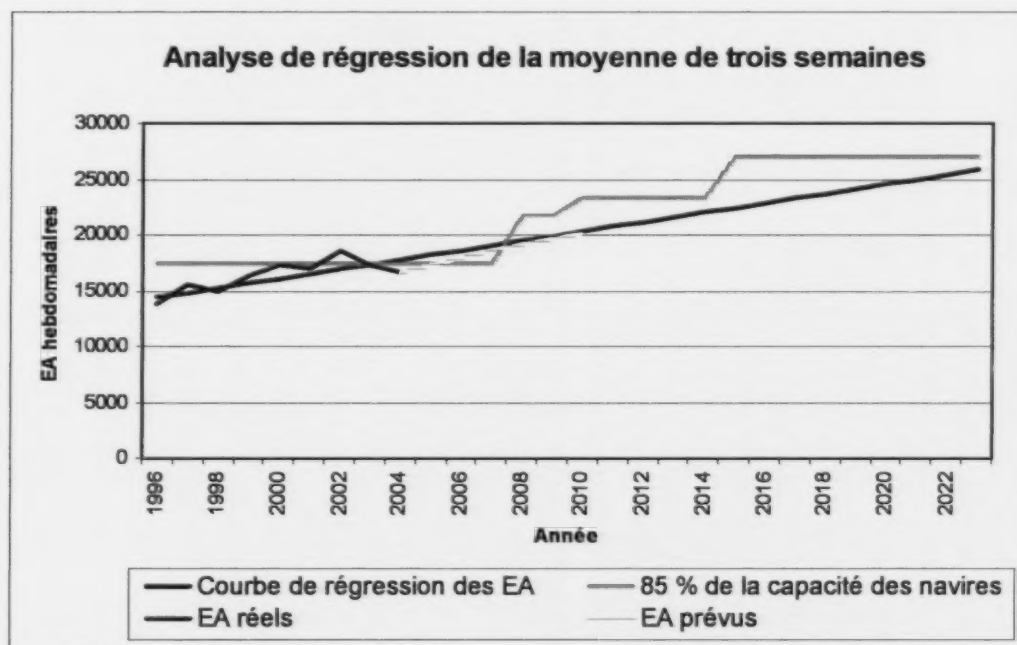


Figure 3 : Capacité de la flotte actuelle

La courbe bleue représente la courbe de régression. La courbe rouge unie représente l'achalandage réel de 1996 à 2005. S'appuyant sur la courbe de régression, la société anticipe que l'achalandage atteindra la nouvelle courbe de régression au cours d'une période de six à sept ans si on assiste à une augmentation globale des EA de 2 à 4 % par année. Le prolongement de la courbe rouge au-delà de 2005 illustre cette conclusion.

Règle générale au sein de l'industrie des traversiers, l'utilisation de la capacité d'EA ne devrait pas dépasser 85 %, sans quoi le rendement opérationnel pourrait se trouver compromis. Il est évident d'après la courbe rose, qu'une légère augmentation de la circulation au cours des deux prochaines années placerait l'achalandage au-dessus de cette



courbe. De fait, si les hausses connues vers la fin des années 1990 et au début des années 2000 réapparaissaient maintenant, la capacité de la société deviendrait immédiatement insuffisante.

Conclusion

La flotte existante n'offre pas une capacité suffisante pour répondre à l'achalandage prévu dans l'avenir. En conséquence, la société considère diverses options pour disposer de la flotte nécessaire à long terme, comme elle l'explique la section sur le « renouvellement de la flotte » du présent Sommaire.



3 Rendement – Objectifs, réalisations et projets

Prestation d'un service efficient et efficace

Le Plan d'entreprise de Marine Atlantique repose sur a) la vision, les valeurs, la mission et l'objectif en fait de niveau de services de la société formulés dans la section du début et b) les objectifs organisationnels du plan stratégique de la société. Le présent Plan décrit en conséquence les objectifs organisationnels de Marine Atlantique, ses réalisations jusqu'à présent et son orientation à long terme. Il englobe les éléments des plans stratégiques antérieurement ratifiés par le conseil d'administration, mais il livre plus de détails sur les principaux besoins opérationnels de la société et les problèmes relatifs au renouvellement de la flotte en train de se manifester.

Le conseil d'administration a continué au cours de 2006 à participer à l'établissement des objectifs opérationnels en assurant une supervision du rendement de la direction. Ce travail a abouti à des critères de rendement organisationnel bien définis et à des paramètres de rendement sain décrits à l'annexe C, qui fournit par ailleurs des résultats jusqu'au 31 décembre 2006.

La présente section du Plan fournit des détails sur les réalisations de la société au cours des 12 derniers mois et fait état de ses projets pendant le reste de la période de planification.

3.1 Exploitation

3.1.1 Culture et efficacité

Objectif : *Exploiter un service traversier efficient et efficace.*

Projets

Les objectifs de rendement de la société de devenir « l'une des sociétés les mieux gérées au Canada » et « le meilleur exploitant de services traversiers en Amérique du Nord » sont réalisables.

Dans le cadre de son processus d'amélioration continue en vue de ces objectifs, Marine Atlantique établira un système de gestion intégrée (SGI), car l'interdépendance entre chaque norme d'orientation constitue l'élément fondamental de la transformation en une organisation réellement efficace.



Le SGI enregistra l'exécution des activités opérationnelles fondamentales fructueuses clés et soutiendra l'amélioration culturelle au moyen :

- du leadership;
- d'une vision;
- d'une orientation stratégique;
- de la compréhension de l'environnement opérationnel;
- de l'importance de travailler en équipe; et
- de l'investissement dans les ressources humaines.

Le SGI constituera un outil déterminant pour permettre à Marine Atlantique d'embrasser l'amélioration culturelle et de fonctionner en tant qu'exploitation efficace et efficiente en 2007 et par la suite. Le processus de mise en oeuvre nécessitera au moins trois ans. Il faudra plusieurs années avant qu'il soit pleinement en place.

3.1.2 Programmation des traversées

Objectif – *Assurer le transport du trafic de manière à répondre à la demande.*

Réalisations

Le tableau 1 fait état du nombre de traversées réalisées au cours des sept dernières années et la colonne sur « l'utilisation des navires » fait part de l'utilisation de l'espace des ponts à bord des navires. On a relevé une légère baisse de l'utilisation en 2006 par suite des traversées supplémentaires réalisées au cours de l'année. L'horaire des traversées publié pour la période estivale incorporait toutes les traversées à la discrétion de la direction, mais les hausses du nombre de passagers prévues ne se sont pas matérialisées au cours de la période de pointe. Le trafic commercial est demeuré solide tout au long de l'année. Malgré une période estivale compliquée, le niveau de rendement annuel demeure toujours seulement deux points au-dessous de l'objectif de 75 à 82 %.



Tableau 1 : Taux d'utilisation de la superficie des ponts - 2000 à 2006

	Service de Port aux Basques	Service d'Argentia	Totaux des deux services	Pourcentage d'utilisation des navires
2000	2 156	82	2 238	71
2001	2 095	80	2 175	69
2002	2 150	80	2 230	71
2003	2 020	76	2 096	73
2004	1 952	76	2 028	76
2005	1 982	80	2 062	76
2006	2 086	80	2 166	73

En comparaison avec les autres exploitants de services traversiers dans le monde, le taux d'utilisation de la superficie des ponts des navires de Marine Atlantic, qui se chiffre à 73 %, est élevé. L'exploitant le plus proche de la société dans l'étude de référence réalisée par Transports Canada en 2006 se situe dans l'intervalle percentile de 60 % et sept des 12 exploitants examinés accusaient un niveau d'utilisation de 50 % ou moins, comme on peut le constater dans la figure 4 ci-dessous.

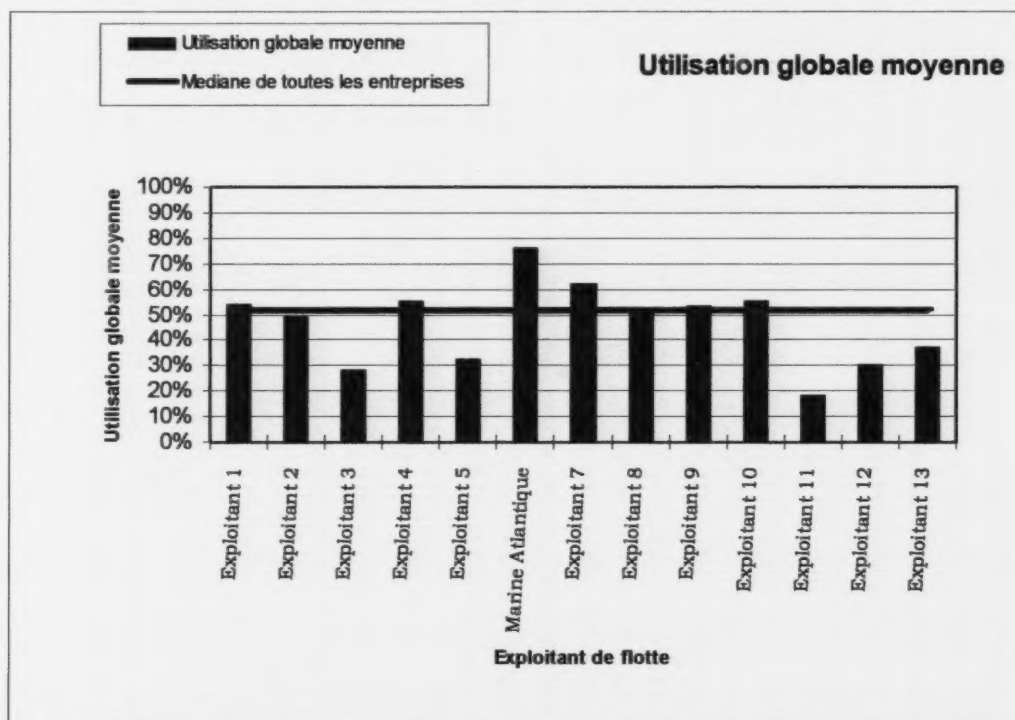


Figure 4 : Taux d'utilisation globale (d'après l'étude de référence)



Un critère de mesure de l'efficacité du chargement et du déchargement des vaisseaux est le respect de l'horaire des traversées. Seulement 84 des 2 166 traversées prévues au cours de l'année ont dû être reportées, mais 41 l'ont été en raison des conditions météorologiques. Si l'on ignore les retards et les reports de traversées liés au mauvais temps, le taux global de ponctualité s'est chiffré à 74 %.

L'horaire des traversées de l'été 2006 était excessivement ambitieux. On a tiré de nombreuses leçons de l'incorporation de la totalité des traversées à la discrétion de la direction (TDD) dans l'horaire publié. Avec l'élimination de la flexibilité que procurent les TDD, on n'avait aucune possibilité de rétablir les navires au sein de l'horaire prévu si jamais ils prenaient du retard pour quelque raison que ce soit. Cette situation a eu un effet sur la ponctualité à l'échelle de l'année. Le tableau 2 fait état d'un historique de la ponctualité de Marine Atlantique au cours des six dernières années.

Tableau 2 : Ponctualité

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Pourcentage de respect des horaires	75	76	74	64	60	76	74

On a à cette fin préparé un horaire des traversées incluant, pour la première fois, des heures d'arrivée prévues. La direction a ainsi tenté de maximiser le temps d'immobilisation au port, ce qui a, à son tour, fourni une possibilité optimale de respecter l'heure de départ prévue.

L'étude de référence réalisée par Transports Canada en 2006 n'a pas révélé que les autres exploitants performaient mieux à cet égard, car les autres exploitants trouvaient inutile de suivre dans quelle mesure ils étaient ponctuels.

L'étude de référence a utilisé un certain nombre d'indicateurs couvrant divers facteurs pour mesurer le rendement à divers niveaux. Sur le plan de l'utilisation globale moyenne, Marine Atlantique se classe à la tête de tous les autres exploitants de services traversiers comparés, comme on peut le constater dans la figure 4.

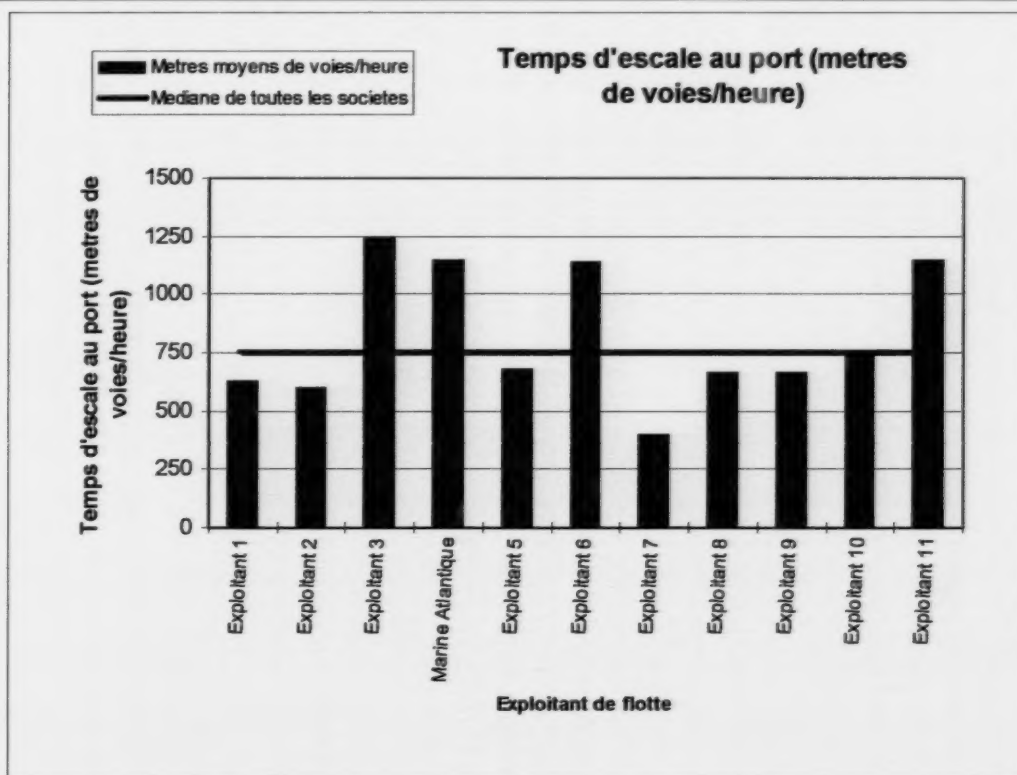


Figure 5 : Temps d'escale des exploitants de services traversiers (d'après l'étude de référence)

En ce qui concerne le temps d'escale au port mesuré en mètres de voies par heure (figure 5), Marine Atlantique s'e classe au second rang avec 1 125 mètres de voies/heure, tout près derrière le meneur, l'exploitant 3, qui déplace 1 200 mètres de voies/heure. L'exploitant 3 bénéficie d'un avantage, car cette société transporte principalement des véhicules de tourisme, comme on peut le constater dans les graphiques de la figure 6 – *Automobiles/heure* et de la figure 7 – *Utilisation par des remorques seulement*.

On a relevé deux exploitants transportant une combinaison de trafic ressemblant de plus près à l'exploitation de Marine Atlantique. Dans la figure 6 ci-dessous, il s'agit des exploitants 1 et 5, qui touchent la médiane aux troisième et cinquième rangs.

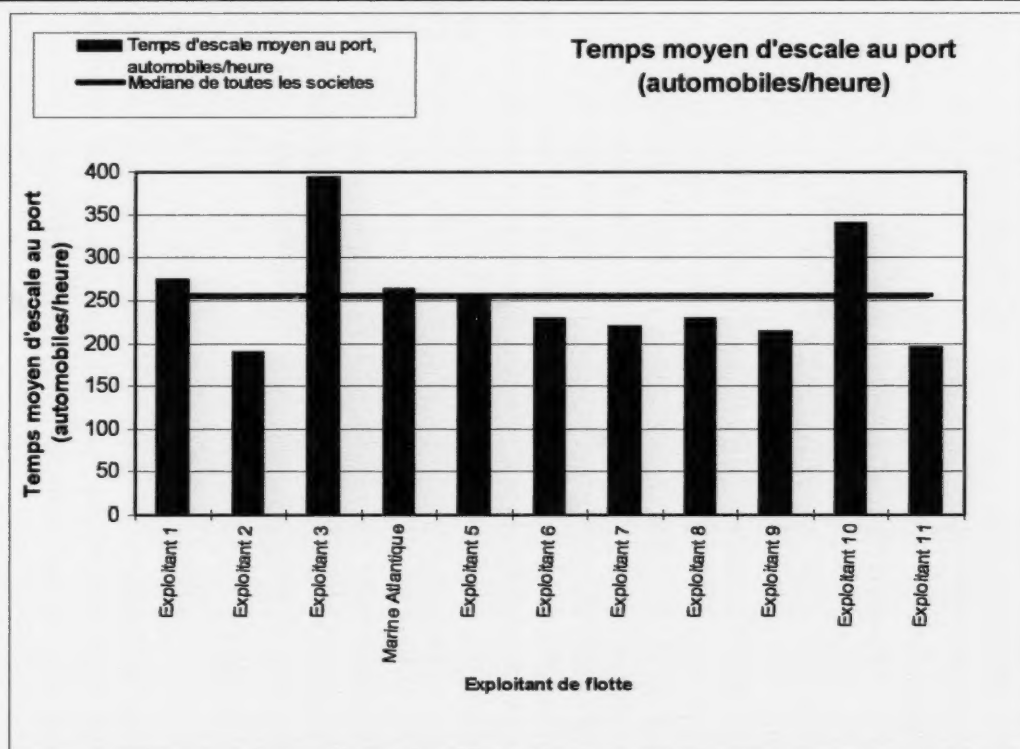


Figure 6 : Temps moyen d'escale au port (automobiles/heure)

Les sociétés comparées transportant principalement des véhicules de tourisme bénéficient de l'avantage dans la catégorie du temps d'escale d'après les automobiles à l'heure. C'est ce que font justement les exploitants 3 et 10. Marine Atlantique se situe toutefois au-dessus de la médiane; son rendement correspond à celui des sociétés comparées les plus proches d'elle. Dans ce graphique, il s'agit des exploitants 1 et 5.

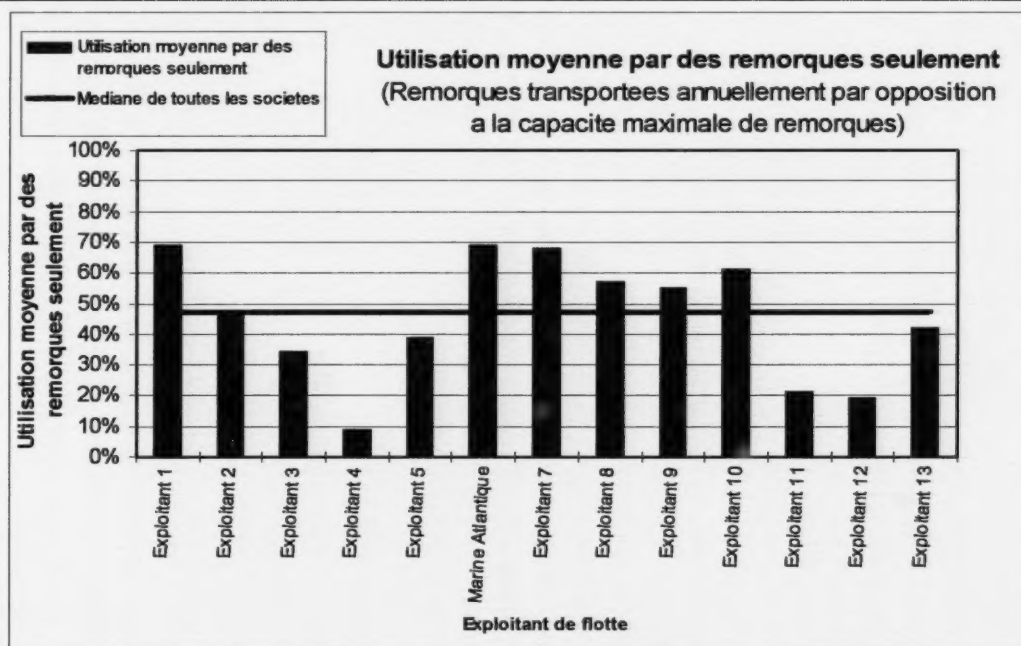


Figure 7: Utilisation moyenne par des remorques seulement

Les statistiques sur l'utilisation moyenne par des remorques seulement ne présentent aucune surprise, car Marine Atlantic se classe au premier rang et les sociétés comparées les plus proches suivent de près derrière elle aux deuxième et troisième rangs. Dans ce graphique, les deux sociétés comparées les plus proches correspondent aux exploitants 1 et 7. On notera que les exploitants 5 et 12 se classent seulement en 9^e et 12^e position dans cette catégorie, tandis qu'ils occupaient les deux premières positions dans la catégorie précédente des automobiles/heure. Une fois encore, ce graphique montre que Marine Atlantic connaît son trafic et sait très bien le gérer.

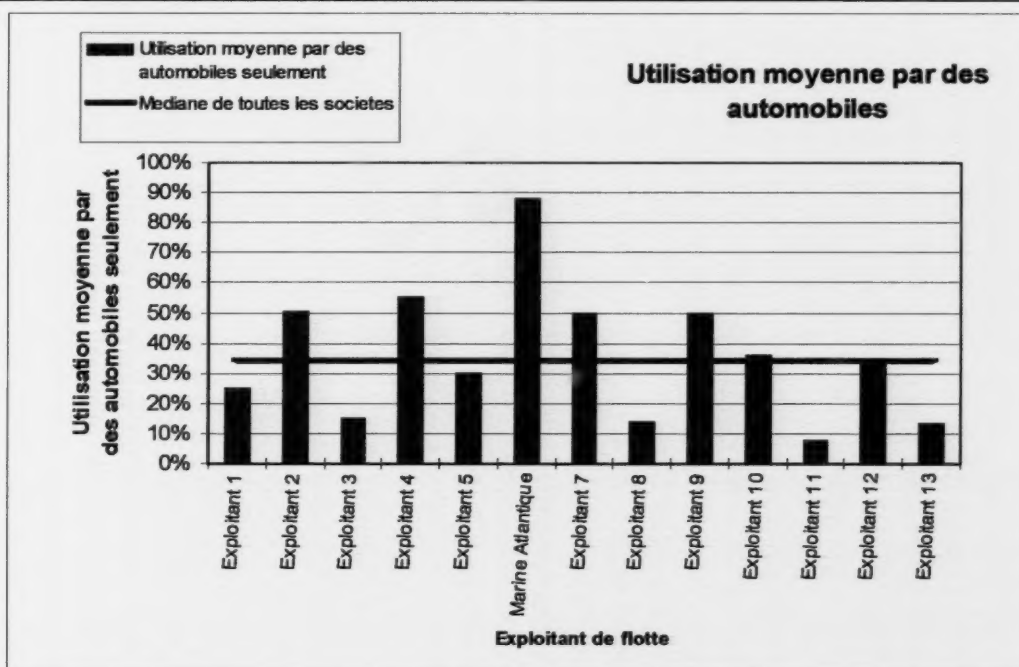


Figure 8: Utilisation moyenne par des automobiles

L'étude révèle que l'utilisation moyenne par des automobiles (figure 8) correspond à l'utilisation accessible aux automobiles une fois les places réservées aux remorques remplies. On gère très efficacement la superficie des ponts accessible compte tenu de la composition du trafic transporté. Les deux sociétés dont les activités ressemblent de plus près à celles de Marine Atlantique (cette fois-ci désignées à titre d'exploitants 1 et 5) se classent aux 8^e et 9^e rangs dans cette catégorie.

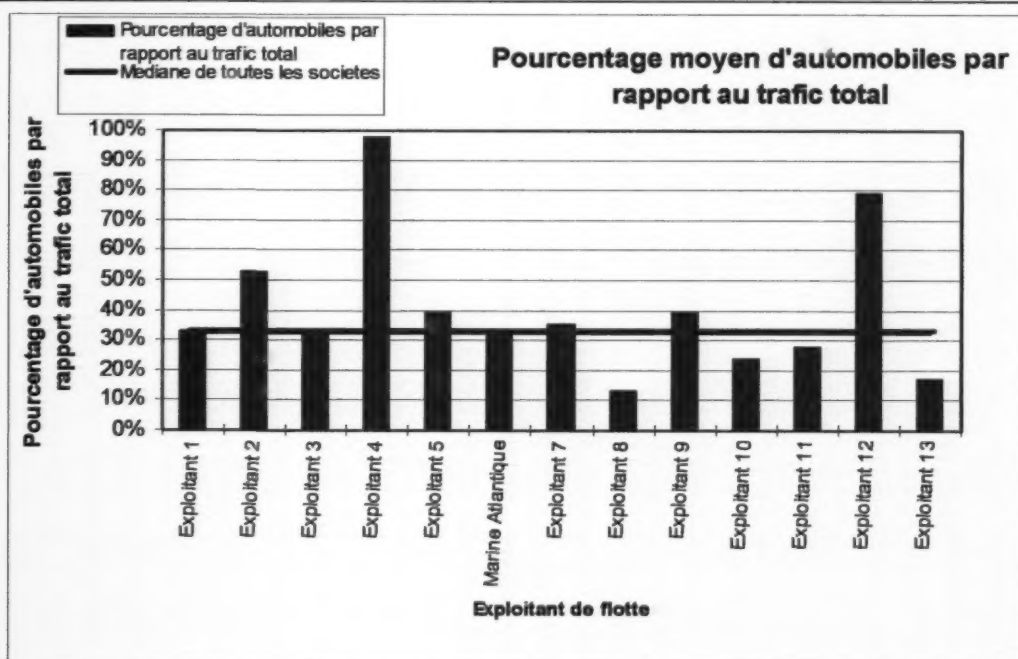


Figure 9 : Pourcentage moyen d'automobiles par rapport au trafic total

Dans la catégorie du pourcentage moyen d'automobiles par rapport au trafic total, Marine Atlantique se compare encore une fois favorablement avec les exploitants 1 et 7, les sociétés comparées les plus proches d'elle, ce qui confère de la crédibilité à l'exactitude et à la cohérence des constatations de l'étude.

Marine Atlantique se situe au-dessus de la médiane dans l'ensemble des six graphiques des indicateurs du rendement sauf un, celui comparant deux types de statistiques de Marine Atlantique : le nombre d'automobiles transportées par rapport au reste du trafic. Il est clair que Marine Atlantique se classe parmi les exploitants de services traversiers les plus efficaces au monde en ce qui a trait au déplacement physique de ses navires pour le transport du trafic.

Projets

On a rajusté les plans d'exploitation annuels pour tenir compte de la programmation des carénages des navires actuels (on effectue généralement un carénage des navires tous les deux ou trois ans) ainsi que des périodes de travaux planifiés dans les installations portuaires.



Le *Règlement sur l'armement en équipage des navires* de la *Loi sur la marine marchande du Canada* stipule que l'équipage à bord doit bénéficier des heures de repos réglementaires prescrites. Ce règlement a un effet négatif sur l'horaire des navires; on embauchera du personnel supplémentaire à bord des navires au cours de la saison estivale de 2007 pour respecter l'horaire et répondre à la demande tout en se conformant à la réglementation. Une telle mesure représentera en conséquence des coûts de dotation en personnel supplémentaires pour la société. Ces coûts ne se répéteront pas en 2008 si l'on construit le quai de rechange de Port aux Basques et le second niveau du quai de North Sydney en 2007. L'horaire des traversées consécutif qu'on établira cette année-là sera très différent de celui des années antérieures.

La direction utilisera un logiciel qui l'aidera dans l'établissement des horaires des traversées. Cet outil technique, conjugué à l'expérience éprouvée du rendement des navires permettront à Marine Atlantique de prévoir un temps d'immobilisation au port suffisant dans le cas de chaque navire. L'étude de référence a démontré que les sociétés transportant une combinaison de trafic semblable à Marine Atlantique présentaient pour la plupart a) des délais d'immobilisation au port plus longs et b) une capacité inutilisée substantiellement supérieure. L'étude en est également venue à la conclusion qu'un exploitant ayant des temps d'escales plus courts, comme Marine Atlantique, est plus vulnérable aux retards que ceux ayant des temps d'immobilisation au port plus longs, lesquels offrent une certaine marge pour l'embarquement, le débarquement ainsi que suffisamment de temps pour l'exécution de réparations mineures, au besoin. L'objectif à long terme de la société en fait de ponctualité est de 90%. Le tableau 3 fait état de la progression requise pour atteindre cet objectif.

Tableau 3 : Ponctualité

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif	Objectif
Pourcentage de respect des horaires	82	85	88	90	90

L'horaire prévu en 2007 figure à l'annexe B. La figure 10 ci-dessous décrit la capacité disponible dans l'horaire publié en 2006, la capacité prévue totale, y compris toutes les TDD, l'horaire projeté en 2007 et les volumes de circulation prévus en 2007. Le graphique révèle que les périodes d'avril et de novembre nécessiteront une capacité supplémentaire dans le cadre de l'horaire existant. Pour s'assurer qu'on dispose d'une capacité suffisante pour transporter tout le trafic anticipé tout au long de l'année d'exploitation 2007, on aura recours à des TDD.



La société s'est fixé comme objectif un taux d'utilisation des navires de 75 à 82 % au cours de la période de planification.

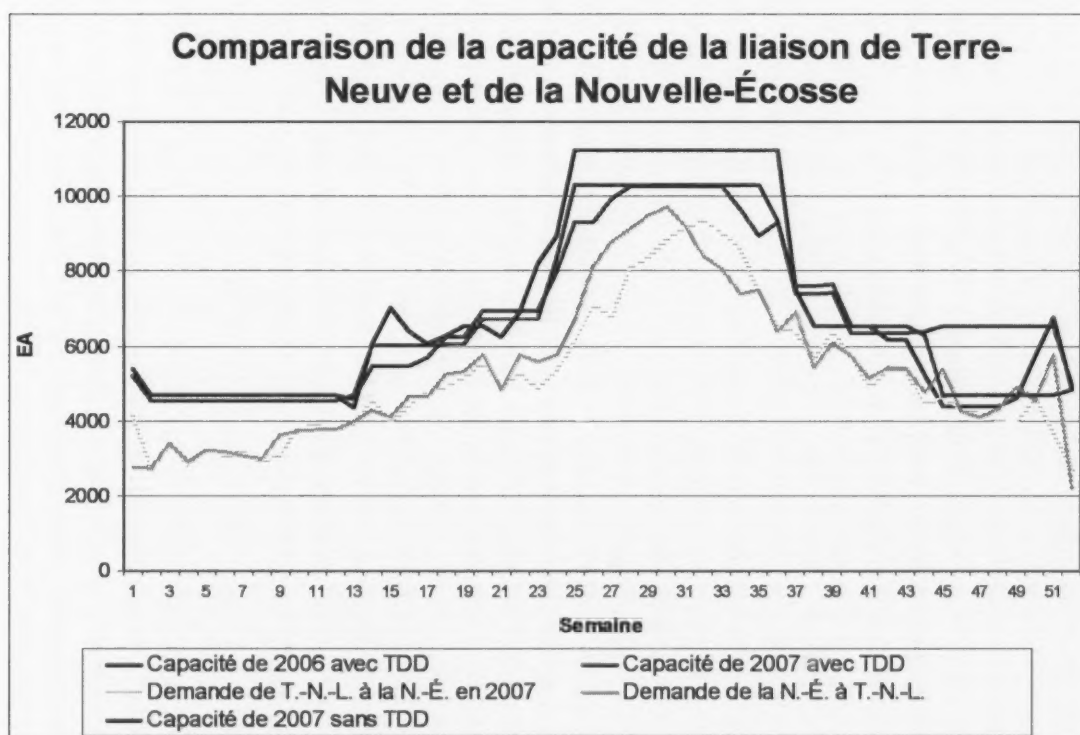


Figure 10 : Utilisation de la capacité – Horaire envisagé en 2007

3.1.3 Entretien des biens de la société

Objectifs – *Promouvoir et assurer la sécurité, la gérance de l'environnement et un service efficace et de qualité.*

Réalisations

Le Service technique a continué à encourager les fournisseurs à participer à des possibilités de partenariat au cours de 2006. Un fournisseur important fournit des installations d'entreposage pour le rangement des pièces normalement utilisées par le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood*, ce qui a libéré des locaux d'entreposage grandement nécessaires et a réduit l'investissement dans les stocks.

Le projet pilote relatif à la peinture de la coque et de la superstructure du *Caribou* s'est avéré bénéfique pour l'organisation.



On a mis en marche au début de 2006 le programme d'inspection trimestriel du système hydraulique visant les éléments hydrauliques essentiels de tous les navires, qui s'est avéré avantageux. Comme anticipé, le programme a entraîné une réduction des pannes mécaniques liées aux défauts hydrauliques.

L'étude de référence avait révélé que la moyenne d'âge de la flotte de Marine Atlantic était de 18 ans en 2004 comparativement à la médiane de 11 ans parmi le groupe de comparaison. Marine Atlantic possédait la quatrième flotte la plus âgée parmi les 13 exploitants du groupe. Le matériel plus âgé nécessite normalement un entretien supplémentaire. On met tout en oeuvre pour réduire les coûts, mais une quantité substantielle du matériel est en train de devenir du matériel « patrimonial » (c'est-à-dire du matériel qui n'est désormais plus fabriqué), les pièces sont en train de devenir plus dispendieuses et on est en train de perdre de l'expertise au sein de la société en raison de l'attrition.

En 2006, la société a inséré les services d'entretien à terre au sein du Service technique, ce qui a amélioré l'efficacité du traitement.

Sur les navires, on a commencé à mettre en place en 2006 la structure hiérarchique IFS³ à bord du *Leif Ericson*, premier navire visé. Une fois implanté, le système deviendra pleinement intégré avec les finances et les achats.

La société a atteint les objectifs d'entretien d'une exécution rapide/programmée du travail réalisé, d'un minimum de reports et du respect des exigences réglementaires. On n'a pas atteint l'objectif de rendement du respect du budget comme prévu, en majeure partie en raison de circonstances imprévues.

Le Service technique naval a, dans le cadre de l'amélioration des contrôles budgétaires, mis en place des mesures améliorées de suivi financier.

Projets

On élargira le projet de peinture de la coque et de la superstructure en 2007 pour qu'il englobe le *Joseph and Clara Smallwood* et le *Leif Ericson* au cours de leurs travaux à quai planifiés.

³ La société a mis en fonction les modules des finances et des achats du logiciel IFS (Système financier et industriel). Il s'agit d'un système pleinement intégré des finances, de gestion des matières et des achats et de gestion des biens qu'on élargira à l'échelle de l'ensemble de la société au moment de son implantation intégrale.



Le programme d'inspection trimestriel du système hydraulique en est maintenant à sa seconde inspection trimestrielle. Une fois celle-ci terminée, on examinera les résultats et on pourrait rajuster les intervalles d'inspection à une fréquence semestrielle en 2007.

Pour réaliser les objectifs d'entretien de 2007, on soumettra chaque navire à une période de travaux de 35 jours par année au lieu de deux périodes de 16 à 18 jours, ce qui améliorera l'efficacité opérationnelle.

On réalisera des examens de la planification de la relève dans les ateliers d'entretien de Port aux Basques et de North Sydney au cours de 2007 pour déterminer les besoins futurs de la société par rapport aux personnes de métiers qualifiées et agréées.

On réalisera l'essai final du module du matériel d'entretien à terre IFS au début de 2007. Le modèle des achats sera mis en place à bord de tous les navires. On mettra au point un mécanisme amélioré de surveillance et d'établissement de rapports pour repérer plus rapidement les aspects posant des préoccupations. Ces initiatives, combinées à la cession ou au carénage de prolongement de durée des navires existants aideront la société à atteindre ses paramètres de rendement en matière d'entretien dans l'avenir.

3.1.4 Protection des biens de la société

Objectif – *Assurer une utilisation adéquate des biens de la société pour dispenser un service efficace et économique.*

Réalisations

La société avait adopté vers la fin de 2005 une nouvelle politique de prévention des pertes. On avait aussi créé vers la fin de 2005, dans le cadre de cette nouvelle politique, un comité de prévention des pertes. Le comité s'est concentré sur la mise en place de modalités et de processus de surveillance visant à réduire les pertes de biens. La surveillance du déplacement des articles entre le service des achats et les navires est un aspect qu'on examine minutieusement. On a déployé des efforts considérables pour sécuriser les installations d'entreposage de la société dans les terminaux portuaires. En 2006, on a installé des clôtures de sécurité autour de la propriété de Port aux Basques. Même si les clôtures de sécurité sont en place, il reste encore à acheter ou à construire et à mettre en service le hangar nécessaire au personnel.



Un responsable de la sûreté organisationnelle est entré au service de la société en septembre 2006. Le titulaire de ce poste relève directement du président-directeur général et il a principalement la responsabilité d'administrer et de protéger les biens de la société.

On a adopté une nouvelle politique de dénonciation au début de 2006. Celle-ci munit les employés d'un mécanisme sûr pour signaler les fraudes ou les actes répréhensibles suspects au travail en effectuant un appel auprès du président-directeur général, du président du conseil ou du président du comité de vérification du conseil. Ce nouveau mode de communication des plaintes a donné lieu à quelques appels en 2006.

La société a atteint ses objectifs à cet égard au cours de l'exercice.

Projets

La société avait pour objectif de créer un environnement éliminant les possibilités de pertes de biens. Elle a continué à améliorer la sécurité générale de ses installations dans chaque terminal dans le cadre d'une initiative de plus grande envergure prévoyant l'aménagement de postes de sécurité à toutes les entrées. Cette initiative est liée aux initiatives visant la sûreté des ports canadiens que dirige actuellement Transports Canada.

3.1.5 Technologie de l'information (TI)

Objectif – *Dispenser un service efficace et économique.*

Réalisations

Voici quelles ont été les principales réalisations de la société à ce chapitre :

- Du point de vue de l'efficacité et du service à la clientèle, l'initiative de TI la plus marquante a été la mise en service du nouveau système de réservation en ligne. Près de 7 % de l'ensemble des réservations se font maintenant en ligne.
- La société a amélioré son système de la paye et des ressources humaines (« Personality ») pour intégrer les programmes d'avantages sociaux, automatiser les processus de travail, recueillir des données et préparer des rapports sur tous les incidents de sécurité et d'hygiène, ce qui a réduit le chevauchement.
- La mise en service de l'IFS au cours de l'année a procuré des avantages importants aux services des achats et des finances.



- Les autres initiatives en matière de service à la clientèle comprennent un projet pilote visant la fourniture de points d'accès informatique Wi-Fi dans les trois embarcadères et
- une étude de faisabilité présentement en cours pour déterminer si la mise en place d'un système de mesure électronique à caméra des véhicules en vue des réclamations relatives aux véhicules constituerait une mesure rentable pour la société.

Projets

Voici quelles sont les initiatives prévues au cours de la période de planification :

- Remplacer le système de billetterie et de réservation avant la fin de 2007.
- Pour assurer une communication exacte et homogène des données et rationaliser la circulation des renseignements entre les navires et les installations à terre, la société élargira la suite d'applications IFS à bord des navires.
- On continuera à améliorer le système de la paye et des ressources humaines au cours des 24 prochains mois en y ajoutant les modules de la formation, du recrutement, de la compétence des équipages et de l'affectation des équipages.
- Une fois les mises à niveau de l'infrastructure de TI terminées, l'initiative d'envergure suivante sera l'optimisation et l'intégration des réseaux. La société réalisera une évaluation de la conception des réseaux pour déterminer si elle est prête à aller de l'avant.
- Une initiative de technologie de l'information de plus longue durée (de trois à cinq ans) visera une connectivité complète avec les clients et les fournisseurs. L'adoption de Personality et l'implantation de l'IFS par la société constituent les premières étapes de la réalisation de ces objectifs à long terme.

3.2 Service à la clientèle

Objectif – *Dispenser un service traversier de qualité de manière fiable et courtoise.*

Réalisations

Marine Atlantique réalise chaque année un sondage indépendant auprès de la clientèle. La société s'appuie sur les commentaires reçus de la clientèle comme principal point de référence de l'évaluation du service à la clientèle. La société analyse les résultats et cible les aspects



nécessitant des améliorations selon les besoins. Le tableau 4 fait état des résultats des années 2000 à 2006. Les pourcentages signalent les répondants qui étaient, soit « entièrement satisfaits », soit « principalement satisfaits » de la qualité de chaque service. La direction reconnaît que le maintien de ces niveaux extrêmement élevés de satisfaction de la clientèle constitue un objectif de rendement qu'il faut continuer à atteindre. La société a pour objectif de déplacer 5 % des clients principalement satisfaits dans la tranche des clients entièrement satisfaits. En 2006, même si on avait atteint un tel niveau au 30 juin, l'horaire excessivement serré pendant la période de pointe a entraîné un nombre important de plaintes.

Marine Atlantique est reconnue comme un chef de file dans l'industrie en ce qui concerne son Comité de l'accessibilité et son approche auprès des personnes handicapées. La société a été invitée par une société européenne à participer à la préparation d'une vidéo et à la production de modules de formation visant à éduquer les sociétés de traversiers à l'échelle mondiale et leurs employés sur la façon de servir les personnes handicapées. Marine Atlantique a joué un rôle clé dans le processus d'élaboration de ce programme de formation; la majeure partie du tournage de la vidéo a notamment eu lieu à bord de navires de Marine Atlantique.



Tableau 4 : Résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Qualité générale du service	96	95	97	97	94	94	94
Qualité générale du service à bord	96	95	97	98	95	95	95
Services de restauration	96	97	87** / 93***	93** / 97***	95** / 95***	92** / 93**	89** / 94***
Billetterie	94	97	98	99	98	97	98
Prix/coût	N/A****	N/A****	71	74	63	64	60
Qualité des embarcadères	93	96	97	97	95	94	88
Gestion de la circulation	90	97	93	97	94	96	95
Réservations	90	92	97	98	96	98	95

**Services de restauration dans les embarcadères

***Services de restauration à bord des navires

**** S. O. – Ce point n'a pas été évalué avant 2002.

On a commencé à utiliser le programme de formation sur le service à la clientèle « Définition de l'expérience de la clientèle » auprès des employés de première ligne en 2006. L'incorporation de connaissances sur le tourisme à Terre-Neuve-et-Labrador dans le programme de formation annuel a permis de dispenser un service à la clientèle exceptionnel qui a transparu dans les évaluations positives du service à la clientèle qu'a reçues la société.

La société a continué en 2006 ses rencontres périodiques avec ses principaux interlocuteurs pour leur faire part de renseignements sur divers points, comme l'évolution des tendances, les aspects préoccupants relevés et les solutions ébauchées.

En 2006, on a installé des panneaux électroniques dans les terrains de stationnement des terminaux pour communiquer aux voyageurs des renseignements à jour sur les arrivées et les départs des navires.

L'ombudsman de la société s'est de nouveau montré efficace en 2006, assurant une résolution rapide des préoccupations, des plaintes et des commentaires des voyageurs. Les plaintes ont augmenté en 2006, de nouveau en conséquence de l'horaire des traversées estivales trop



optimiste que les navires n'ont pu respecter pendant l'été et qui ne leur procurait pas de possibilité de rattrapage.

Projets

Voici quels sont les projets de 2007 à cet égard :

- En 2007, la société considérera la possibilité de publier un bulletin à l'intention des camionneurs de même qu'une publication touristique qui aidera à faire la promotion des services de Marine Atlantique et à communiquer des messages organisationnels clés à tous les voyageurs.
- Marine Atlantique évaluera les avantages de l'investissement dans une station radiophonique d'information de faible puissance à laquelle les clients pourraient accéder.
- Marine Atlantique s'appuie sur la rétroaction de la clientèle comme principal point de référence de l'évaluation du rendement. L'objectif de 2007 est d'obtenir une amélioration de 5 % des résultats du sondage auprès de la clientèle en faisant passer les répondants de la catégorie « satisfaits » à « principalement satisfaits ».

3.3 Environnement

Objectif – *Soutenir et maintenir la gérance de l'environnement.*

Réalisations

La société a jusqu'à présent mis en oeuvre et lancé diverses initiatives environnementales dans le cadre de ses activités quotidiennes. On a acheté du matériel, formé du personnel et effectué de l'entraînement et des exercices à bord des navires conformément aux modalités du CIGS.

On avait traité dans le Plan d'entreprise de 2006 à 2010 de la mise en place d'un système de gestion de la qualité (SGQ) et de la mise au point et de l'utilisation des processus et procédés pertinents par rapport aux aspects environnementaux. Cette mise en place a débuté en 2006.

Les autres changements instaurés au cours de 2006 englobent les systèmes d'extinction incendie au halon, les systèmes de réfrigération et de climatisation, ainsi que les systèmes de peinture utilisés pour protéger la partie sous-marine des coques des navires. Le *Caribou* et l'*Atlantic Freighter* répondront aux normes les plus récentes relatives au halon d'ici la fin de l'année.



Projets

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale a annoncé que les sociétés d'État mères fédérales sont maintenant obligées de réaliser des évaluations environnementales de leurs projets. Ces nouvelles obligations découlent d'un élargissement de la définition d'une « autorité fédérale » dans la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* en octobre 2003, qui est entré en vigueur le 11 juin 2006.

Transports Canada entamera et terminera les évaluations environnementales des sites (phases 1 et 2) des trois emplacements des embarcadères en 2007-2008. Le Ministère formulera des plans de mesures correctives s'il le juge nécessaire d'après ces évaluations. Les coûts des évaluations environnementales des sites sont couverts par le Fonds renouvelable environnemental de Transports Canada, car le Ministère est le propriétaire des trois emplacements. Marine Atlantique examinera la gestion environnementale de ses activités et mettra à jour son plan de gestion de l'environnement, qu'elle soumettra à Transports Canada avant la fin de l'exercice de 2007-2008.

Un problème environnemental se pose lorsqu'on considère le plan d'action à adopter par rapport aux moteurs des navires dans le cadre des projets de prolongement de durée du *Caribou* et du *Joseph and Clara Smallwood*. Les moteurs et les génératrices existants sont en train de devenir périmés et ne sont désormais plus fabriqués. Le moment est maintenant propice pour remplacer ou moderniser ce matériel. Les moteurs fabriqués aujourd'hui sont « écologiques » et produisent des quantités d'émissions inférieures aux normes environnementales à la source au lieu de nécessiter un passage par des épurateurs, comme les moteurs remis à neuf. Un sous-produit de ces initiatives constituant un gain de rendement sera « l'utilisation d'un seul combustible » au lieu des deux produits combustibles « mélangés » actuellement consommés.

3.4 Sûreté et sécurité

Objectifs – *Soutenir et maintenir la sûreté et la sécurité à l'échelle de l'organisation.*

Réalisations jusqu'à présent

Voici quelques-unes des initiatives ayant été réalisées :

- L'aménagement de dispositifs de sûreté sur les navires.
- On a placé à bord des navires des logiciels de formation informatisée pour former des personnes désignées appelées à



devenir agents de sûreté de bord. Ce logiciel sert également d'outil de promotion de la sensibilisation à la sûreté auprès des autres membres de l'effectif des navires.

- Au cours de 2006, on a mis au point à l'intention de l'*Atlantic Freighter* un plan de sûreté naval qui a entraîné la délivrance au navire d'un certificat international pour la sûreté des navires.
- Marine Atlantique exerce, conjointement avec plusieurs autres membres de l'Association canadienne des opérateurs de traversiers (ACOT), un rôle actif au sein du comité permanent établi par Transports Canada pour examiner les besoins en matière de sûreté des exploitants de traversiers intérieurs. Ce comité est actuellement en train d'examiner la teneur du *Règlement sur la sûreté du transport maritime* canadien (RSTM) en prévision de l'achèvement de la première ébauche de la publication et de son examen par les intéressés. Compte tenu de l'accent mis sur la sûreté des voyages à l'échelle mondiale, on est présentement en train d'examiner la nécessité d'accroître la sûreté dans les terminaux de Marine Atlantique et on incorporera les exigences du RSTM mis au propre.
- La société est engagée à mettre sur pied à l'intention de l'ensemble de l'organisation un programme complet de sécurité et d'hygiène au travail. Cette initiative a démarré et elle continue à bien progresser.
- À bord des navires, on met constamment à jour le CIGS au moyen des formalités de modification des documents faisant partie intégrante de la dynamique de ce système.
- Un paramètre de mesure du niveau de sécurité correspond au nombre d'accidents d'employés et de passagers signalés dans les établissements et sur les propriétés de Marine Atlantique. Les incidents ayant occasionné des pertes de temps ont augmenté au cours de l'année. On peut retracer l'augmentation de 13 incidents survenue à la composante des embarcadères de l'exploitation. North Sydney, plus précisément, a constitué l'emplacement de dix incidents de cette augmentation. Le comité local de sécurité et d'hygiène au travail a relevé cette tendance à North Sydney en mai 2006. Le comité a immédiatement commencé une analyse des incidents pour trouver des solutions possibles. Les mesures prises ont eu un effet en réduisant les incidents occasionnant des pertes de temps le reste de l'année.
- Le gestionnaire du terminal de North Sydney réalise par ailleurs, conjointement avec le vérificateur interne, le représentant syndical et l'agent de sécurité, une évaluation détaillée des risques en fonction de l'une des conclusions définies dans l'analyse du comité local du SHT au sujet du nombre de dockers nécessaires pour les



activités de débarquement à North Sydney. Les résultats de l'évaluation seront mis au propre dans un proche avenir.

Tableau 5 : Statistiques sur les accidents et les incidents ayant touché des employés et des passagers

Année	Employé		Passager
	Accidents occasionnant une perte de temps	Accidents ayant nécessité des soins médicaux sans perte de temps	Accidents et incidents
2000	24	44	39
2001	24	66	60
2002	30	56	60
2003	18	60	29
2004	30	51	37
2005	18	56	43
2006	31	52	43

Projets

On anticipe que les exigences et les recommandations intérieures que renferme la version finale du *RSTM* entraîneront des améliorations continues de la sûreté des terminaux et des navires au cours de 2007 :

- Marine Atlantique continuera à travailler de près avec Transports Canada et l'ACOT à l'élaboration de plans de sûreté navale, à la poursuite de la formation du personnel de bord et à terre sur la sensibilisation à la sûreté et les inspections pertinentes, ainsi qu'à la pose des certificats de sûreté navale à bord des navires.
- Marine Atlantique a accepté de participer à l'exercice Ocean Guardian III qui se déroulera en septembre 2007. L'exercice simulera une catastrophe maritime de grande envergure. La société anticipe qu'il s'agirait d'une affectation utile pour améliorer la compréhension par ses représentants des rôles et des responsabilités de chacun des intervenants au cours d'un exercice d'urgence à grande échelle. Ce dernier permettra en outre la mise en oeuvre du plan de communication de crise de la société, il procurera une couverture médiatique positive et il améliorera la confiance des employés et de la clientèle dans la capacité de Marine Atlantique d'intervenir efficacement face à une urgence à grande échelle.



3.5 Ressources humaines

Reconnaissant que près de 50 % de l'ensemble des revenus de la société servent à assumer les coûts relatifs à l'emploi, les salaires et les avantages sociaux, on investit une somme substantielle d'énergie organisationnelle dans la gestion de cet aspect à l'échelle de l'ensemble du service traversier.

Marine Atlantique comptait en 2006 environ 1 275 employés et 923 postes équivalents temps plein. Les unités de négociation représentaient environ 98 % de ces employés. Le tableau 6 fait état du nombre d'employés au sein de chaque groupe syndical.

Tableau 6 : Nombres d'employés par groupes syndicaux

Syndicat	Nombre d'employés occupant des postes de référence au sein des groupes syndicaux pertinents*
Entretien à terre, TCA-Canada	69
Personnel non breveté – TCA-Canada	549
SCOMM – Officiers brevetés	131
MU/AID	418
AFPC	29
GMMC	27
Entretien à terre, TCA-Canada	31

* Cela n'exclut pas les postes visés par des absences de longueur durée. Les chiffres sont basés sur les données du 1^{er} janvier 2006 utilisées pour la préparation du rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi de 2005. Un poste de référence correspond au poste qu'occupe l'employé pendant la majeure partie de son emploi au cours de la période de 12 mois prenant fin le 31 décembre.

3.5.1 Initiatives

Objectif – *Disposer d'un effectif motivé et de qualité.*

Réalisations

Voici quelles ont été les réalisations survenues en 2006 :

- Dans le but d'améliorer la communication interne, l'équipe de la haute direction a commencé à tenir des réunions avec le personnel de gestion pour examiner les plans stratégiques et opérationnels de la société, ses initiatives, les changements clés et les nouvelles politiques et modalités organisationnelles.



- On a mis au point des outils de mesure objectifs pour mesurer les délais d'exécution sur chaque navire. Les « cartes de pointage » initialement mises au point comme outil de mesure du rendement de la direction ont été élargies aux gestionnaires opérationnels supérieurs.
- Compétences de base des principaux postes à l'intérieur de l'organisation précédemment définies. En 2006, on a adopté une formule d'évaluation du rendement pour mesurer les compétences techniques et on a utilisé celle-ci comme outil de gestion du rendement de certains gestionnaires au cours de 2006. On a en plus adopté à l'intention de 13 gestionnaires supérieurs un programme pilote de gestion du rendement qui établit des buts et des objectifs mesurables et qui définit les lacunes dans les compétences liées aux postes. Ce programme sera élargi à tous les paliers de gestion de l'organisation en 2007.
- Les gestionnaires ont assisté en 2005 à des sessions de formation sur « l'encadrement du rendement », un système qui encourage une amélioration constante du personnel, d'après les capacités et les compétences liées à chaque poste. La société a fructueusement eu recours à ce processus au cours de 2005 et de 2006 pour effectuer la promotion d'employés qualifiés de niveau inférieur à des postes de bord plus élevés et elle l'utilisera pour déterminer la progression future de la direction.
- À la suite de la vérification de conformité relative à l'équité en matière d'emploi de la Commission canadienne des droits de la personne en mars 2006, Marine Atlantique a officiellement été avisée qu'elle se trouvait en état de conformité avec les lois et la réglementation applicables.
- Reconnaissant le coût de l'absentéisme, l'importance du mieux-être de ses employés et les exigences réglementaires imposées aux navigateurs, Marine Atlantique a implanté un programme de gestion des invalidités le 1^{er} janvier 2005. Celui-ci s'est avéré fructueux, permettant des réalisations remarquables :
 - La Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents du travail de Terre-Neuve-et-Labrador a enregistré une réduction des demandes d'indemnisation totales payées depuis le début de l'exercice et une réduction des demandes d'indemnisation de pertes de temps depuis le début de l'exercice.
 - La Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse a fait état d'un rapport de coûts inférieur au rapport de coûts du taux de groupe. Ceci a entraîné une réduction au mérite.



- Le renouvellement par la compagnie d'assurance de la société du programme d'indemnisation des invalidités de courte durée a été assorti d'une diminution des primes.
- La société s'est conformée aux réglementations établies par les commissions des accidents du travail.

Ces calculs des normes de rendement des Ressources humaines ont été adoptés comme paramètres d'efficacité en 2005 et ils sont devenus en 2006 des éléments de la carte de pointage du rendement organisationnel :

- le roulement des employés;
- les coûts des soins de santé/employé (programme de gestion des invalidités);
- les coûts des avantages sociaux/employé;
- le coût/personne embauchée;
- le pourcentage de la masse salariale que représentent les coûts de formation;
- le coût/grief.

Les nombreuses initiatives réalisées au cours de l'année ont amélioré la réalisation de l'objectif général d'assurer la présence d'un effectif motivé et qualifié.

La création d'un nouveau comité des ressources humaines par le conseil d'administration en décembre 2006 est considérée comme geste positif en vue d'une gérance accrue de cet aspect primordial de l'exploitation de la société.

Projets

Voici quels sont les projets de la société au cours de la période de planification :

- La société continuera à améliorer les modalités de son programme de gestion des invalidités et d'aménagement en milieu de travail.
- Pour assurer une diligence raisonnable et la sécurité des employés, on adoptera des modalités obligeant les employés de bord dont l'état de santé a changé à fournir ce renseignement à la société.
- Le Programme de mieux-être des employés (PMEE) réexaminera par ailleurs les possibilités de soutien du mieux-être du personnel. On a aménagé des salles de conditionnement physique à bord de chaque navire et on a exploré en 2006 la possibilité de subventionner l'adhésion à un gymnase des employés participant à des programmes de conditionnement physique hors du milieu de



travail. Reconnaissant qu'il est impossible de disposer d'une organisation sûre sans employés en santé, on a fait du MPEE un élément du programme de sécurité de la société. Au fur et à mesure que progressera le programme, on mettra en place d'autres outils de mesure.

- La société a demandé en 2006 des propositions de dispensateurs de programmes d'aide aux employés (PAE) pour s'assurer que Marine Atlantique bénéficie d'un taux concurrentiel en même temps que d'un service de qualité. Un nouveau dispensateur assumera la responsabilité du programme à compter du 1^{er} mars 2007.
- On analysera plus à fond au cours de l'année les indicateurs de rendement adoptés en 2006 pour établir des objectifs qui conviennent en 2007.

Toutes les initiatives serviront à améliorer l'effectif dans le but de munir la société d'un effectif motivé et qualifié.

3.5.2 Recrutement et sélection

Objectif – *Maintenir un effectif motivé et qualifié.*

Réalisations

Les employés embauchés en vue des postes de niveau débutant ont principalement été sélectionnés parmi les listes d'admissibilité déjà établies. L'attrition réelle en 2005 s'est chiffrée à 6,75 %, sur lesquels 3,41 % étaient attribuables à des retraites. En 2006, on a recruté des dockers supplémentaires pour compenser ce niveau d'attrition élevé. Les processus de présélection comportant le recours à un entrepreneur aux fins de la présélection au niveau d'entrée, de l'évaluation médicale et des vérifications judiciaires continuent de s'avérer des processus de recrutement fructueux.

La société a atteint ses objectifs de recrutement et de sélection de 2006.

Projets

On a examiné la politique et les modalités de recrutement et de sélection en 2006 et on le refera chaque année pour s'assurer qu'elles continuent à soutenir les besoins de la société et ses initiatives de relève.

La société adoptera d'autres normes de mesure qui l'aideront dans ses initiatives de recrutement et de sélection et dans la planification de la relève.



3.5.3 Formation

Objectif – *Maintenir un effectif motivé et qualifié.*

Réalisations

La société a déterminé qu'il était essentiel de fournir une formation sur le service à la clientèle à tous les employés de première ligne et aux employés n'assumant pas principalement des fonctions de service à la clientèle traditionnelles mais ayant un contact avec le public. On a préparé un programme personnalisé de formation sur le service à la clientèle et une vidéo sur le sujet intitulée « *Définition de l'expérience de la clientèle* » mettant en relief le fait qu'il capital d'améliorer le rapport entre le client et l'employé pour dispenser un service supérieur.

Marine Atlantique a réalisé une initiative de formation en matière de sécurité de première importance pour les employés de bord relativement au déploiement efficace du système d'évacuation navale de Marine Atlantique (SEN).

La formation relative à toutes les exigences réglementaires du *Règlement sur la sécurité et la santé au travail (navires) (RSSTN)* et du *Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (RCSST)* du *Code canadien du travail*. Cette formation est plus ciblée dans le but évident d'éliminer les accidents et les maladies professionnelles.

En 2005, la société a atteint son objectif de rendement en utilisant 95,6 % des heures de formation qui avaient été budgétisées.

Projets

Voici quels sont les projets de la société à ce titre :

- Marine Atlantique revoit continuellement ses besoins de formation et les programmes offerts pour assurer leur impact optimal en même temps que la prestation la plus indiquée et la plus économique. La société continuera à offrir son programme de formation sur le service à la clientèle à tous les services dans l'avenir.
- Les programmes permanents comprennent une formation sur le RSSTN au personnel des navires devant travailler dans des espaces clos, une sensibilisation à la sécurité, le dépistage des dangers, etc. La formation sur le RCSST destinée au personnel à terre se poursuit elle aussi.



- On continuera dans l'avenir la simulation d'exercices sur maquette de préparation d'urgence. On modernisera le Centre d'intervention d'urgence (CIU) créé à North Sydney ainsi que la documentation de préparation en cas d'urgence.
- On explorera l'intégration de l'apprentissage continu. En 2007, on aménagera dans chaque terminal des salles de formation dotées d'ordinateurs pour faciliter l'apprentissage continu et permettre à la société de profiter de programmes de formation informatisés et interactifs.

L'objectif visé au cours de l'avenir sera de dispenser la somme convenable de formation de façon opportune et efficace. On veut s'assurer que les intéressés obtiendront les heures de formation requises à temps tout en respectant le budget, avec une marge d'écart de 5 % entre les heures de formation réelles et les heures budgétisées.

3.5.4 Gestion de la relève

Objectif – *Maintenir un effectif motivé et qualifié.*

Réalisations

On revoit et remet constamment à jour chaque année, le plan de relève préparé en 2001 en vue de le soumettre au conseil d'administration. On a mis à jour les prévisions de retraite des cinq années à venir et les données révèlent que la majorité des employés sont enclins à demeurer avec la société pour faire de leur emploi à Marine Atlantique leur cheminement de carrière de prédilection. L'âge moyen des employés de Marine Atlantique est de près de 46 ans.

On a continué à dépendre fortement du recrutement extérieur pour combler les autres rôles clés à bord des navires, mais on examine aussi constamment les possibilités de former du personnel à partir des rangs internes.

Tous les postes essentiels à la mission ont été comblés à point nommé tout au long des 12 derniers mois.

Projets

On continuera à mettre à jour le plan de relève chaque année en fonction des changements démographiques et autres. Compte tenu de la difficulté d'attirer des gens à certains postes, des programmes visant le perfectionnement interne des employés seront implantés ou élargis. On



continuera à faire la promotion de la politique sur la formation et l'aide financière et des modalités pertinentes auprès des employés.

3.5.5 Négociations collectives

Objectif – *Assurer un service efficace et économique grâce à un effectif motivé et qualifié.*

Réalisations

Au 31 décembre 2005, toutes les conventions collectives existantes avaient expiré et des négociations étaient en cours relativement à cinq conventions. Les équipes de négociation se trouvent à divers stades des négociations dans le cas de chaque convention.

3.5.6 Langues officielles

Objectif – *Dispenser un service de qualité d'une manière courtoise.*

Réalisations

Pour se conformer aux exigences réglementaires, Marine Atlantic a pris les mesures voulues pour veiller à offrir des services bilingues en tout temps aux clients francophones. La société avait besoin de postes supplémentaires d'agents des billets bilingues à temps plein. Marine Atlantique a effectué du recrutement ou formé des membres de son personnel existant pour combler ces postes.

Pour assurer le maintien de la qualité de la langue, la société a implanté des examens externes annuels à l'intention des employés bilingues actuels. En 2006, la société prévoit offrir des sessions de maintien des connaissances linguistiques auxquelles assisteront tous les employés bilingues.

La société a réalisé en 2005 un sondage au sujet de l'embarcadère d'Argentia pour mesurer les services de langues officielles nécessaires. Il n'était jusqu'alors pas obligatoire d'offrir un service bilingue à cet embarcadère. On a reçu les résultats du sondage au cours de l'automne 2005. L'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique a signalé que la désignation de l'embarcadère d'Argentia demeure inchangée.



Projets

La société continuera à surveiller ses besoins en matière de bilinguisme pour satisfaire à ses obligations réglementaires. Elle continuera à former des employés, à effectuer des évaluations et à recruter les employés nécessaires à ces postes bilingues.

3.6 Gouvernance organisationnelle et gestion des risques

Objectif – *Permettre au conseil d'administration d'assurer une surveillance de tous les objectifs organisationnels.*

Réalisations

Les principaux objectifs et responsabilités en matière de gouvernance du conseil d'administration en 2006 ont compris : a) la fourniture d'une orientation stratégique à la direction, b) la surveillance des critères déjà établis pour mesurer le rendement de la direction; et c) l'évaluation du mieux-être financier de la société.

The conseil d'administration a adopté des politiques et des formalités comme les modalités de dénonciation, les fouilles de vérification du droit de propriété et le programme de gestion du risque pour améliorer la protection des biens de la société.

Le conseil a en plus réalisé un examen de ses propres activités, assuré une formation et évalué le rendement financier de la société et sa conformité aux dispositions des lois.

Vers la fin de 2005, le conseil d'administration a examiné et mis en application une nouvelle directive sur les déplacements visant les frais des membres du conseil, s'inspirant des règles d'autres sociétés d'État canadiennes. On a subséquemment réalisé au début de 2006 une vérification des frais de déplacement et des frais de réception à la demande du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. La vérification n'a révélé aucune dépense contre-indiquée.

Projets

Le conseil a établi des mécanismes de surveillance qu'il examine tous les trimestres pour s'assurer que la direction assume sa responsabilité de gérer la société efficacement et efficacement en utilisant les fonds publics.



À la fin de 2006, on était en train de revoir et de mettre à jour au besoin les mandats de tous les comités permanents du conseil (vérification, gestion du régime de retraite et gouvernance organisationnelle, et gestion des risques).

Tous les mandats des membres existants d'alors du conseil d'administration ont expiré à la fin de 2006. Mais depuis octobre, un nouveau président du conseil a été nommé et six postes de membres du conseil ont été comblés par de nouveaux administrateurs désignés. Le nouveau conseil est maintenant en train d'élaborer de nouvelles initiatives pour s'assurer que Marine Atlantique demeure à l'avant-garde des bonnes pratiques de gouvernance organisationnelle au cours de l'avenir.

3.7 Rendement financier

Objectif – *Un service efficace et économique.*

Réalisations

Le tableau 7 présente les résultats financiers de l'exercice 2006-2007, qui font part d'écarts par rapport au Plan.

Voici les points saillants des résultats financiers :

- On anticipe des revenus inférieurs de 2 % aux prévisions parce que le trafic global transporté au cours de l'année a été inférieur à ce qu'on avait prévu.
- Les dépenses ont correspondu aux prévisions jusqu'aux trois derniers mois de 2006. En octobre et en novembre, les dépenses ont augmenté au-delà des attentes en raison de travaux d'entretien imprévus, ce qui a effacé les économies réalisées dans les dépenses des terminaux et de l'exploitation.
- Une amélioration de 1,8 million de dollars par rapport au combustible grâce à des prix favorables.
- La nécessité de financer le régime de retraite des employés de Marine Atlantique d'un montant supplémentaire de 3,4 millions de dollars à ce qui était anticipé.
- Tous les gestionnaires de projets prévoyaient terminer la totalité de leurs projets d'immobilisations avant la fin de l'exercice. Cependant, comme le Conseil du Trésor a ratifié le Plan d'entreprise vers la fin juin 2006, la majorité des projets d'immobilisations ont été reportés à plus tard au cours de la saison de construction. La société a de plus réalisé des économies par rapport à certains projets d'importance, comme la



modernisation du système au halon du *Caribou* et le système d'évacuation navale du *Joseph and Clara Smallwood*. Une tranche de 1,4 million de dollars du montant qui reste a été affectée à des projets courants et à des projets relatifs à la sécurité qui seront réalisés au début du printemps 2007. Les fonds supplémentaires ont contribué à financer les paiements liés au régime de retraite.

- Les dépenses de restructuration devraient correspondre aux montants prévus jusqu'à la fin de l'exercice.
- Le fonds de roulement devait être fonction du montant du financement reporté d'un exercice à l'autre. Un financement accru a été disponible à partir de la fin de l'an dernier par suite de résultats meilleurs à ceux anticipés dans les achats de combustible réels, du passage à des paiements trimestriels relativement au régime de retraite et d'une meilleure gestion des ressources existantes en général. Transports Canada a en plus versé à Marine Atlantic une somme supplémentaire de 1,1 million de dollars en fonds de roulement. Ces fonds permettront à la société de réaliser ses priorités de 2002-2008 au chapitre de l'exploitation et des immobilisations.

**Tableau 7 : Résultats financiers de 2006-2007 (en milliers de dollars)
- au 31 mars**

	Plan d'entreprise de 2006-2007	Prévisions de 2006-2007	Écart
Produits	70 089 \$	68 673 \$	(1 416) \$
Charges			
Dépenses d'exploitation	93 108	95 227	(2 119)
Combustible	27 529	25 719	1 810
Régime de retraite	20 000	23 382	(3 382)
Subvention à l'exploitation	70 548	75 655	(5 107)
Projets d'immobilisations	8 907	8 907	-
Restructuration	1 014	992	22
Fonds de roulement	511	(1 622)	2 133
Fonds d'exploitation	80 980 \$	83 932 \$	(2 952) \$

On effectue périodiquement un suivi, des rapports et un examen des objectifs de rendement financier ratifiés par le conseil comme le signale l'annexe A. La société a besoin d'un niveau minimal de personnel de soutien à bord et à terre pour assurer les services de base prévus. La



fourniture des services prévus à l'horaire à des nombres de passagers et de véhicules inférieurs à ceux anticipés a réduit au-dessous des attentes le coût réel des services par EA et par passager de même que le coût de main-d'œuvre par EA et par passager visés.

La société a contrôlé ses coûts au cours des cinq dernières années. Ce sont les éléments échappant à la maîtrise de l'administration qui ont causé les augmentations substantielles du financement nécessaire. Le tableau 8 détaille le rendement financier de l'organisation depuis 2002, année retenue comme année base parce qu'il s'agit de la première année complète où la société a exploité les quatre navires existants.

La direction a institué des mesures pour gérer les coûts qu'elle peut maîtriser. Voici des exemples que révèle l'examen à cet égard :

- Les coûts d'entretien en 2006 ont seulement été supérieurs de 7 % à ce qu'ils étaient en 2002, ce qui est substantiellement moins que l'inflation générale de 11 % qu'on a connue au cours de cette période.
- Les autres coûts d'exploitation sont en réalité inférieurs de 2 %.
- Les coûts des salaires et des avantages sociaux ont augmenté de 12 %. Les augmentations normales des négociations collectives à elles seules auraient généré une augmentation de 14 % et les traversées supplémentaires du cargo *Atlantic Freighter* réalisées en raison du trafic commercial accru auraient augmenté la composante de la main-d'œuvre de ce navire.
- Les dépenses non contrôlables ont augmenté de plus de 29 millions de dollars, ou de 144 %, au cours de cette même période en raison de l'escalade des prix des combustibles et de la position financière du régime de retraite, sous le rapport du calcul de la solvabilité.



Tableau 8 : Rendement financier de 2002 à 2006 (en milliers de dollars) – fin de l'exercice le 31 décembre

	2002 [1] [2]	2003	2004 [3]	2005	2006	Variation depuis 2002	%
Dépenses contrôlables	Salaires et avantages sociaux (4)	56 784	58 847	59 358	60 934	6 663	12 %
	Entretien	16 128	15 051	15 979	13 161	1 101	7 %
	Exploitation	13 439	13 030	12 547	12 588	(214)	-2 %
	Immobilisations	3 403	4 182	4 993	5 527	1 578	46 %
	Dépenses contrôlables totales	89 754	91 110	92 877	92 210	9 128	10 %
Dépenses non contrôlables	Régime de retraite (5)	85	95	16 482	15 446	22 079	25000 %
	Combustible	14 865	16 932	17 768	20 856	10 105	68 %
	Assurances	967	1 132	1 153	1 549	569	59 %
	Restructuration	4 498	3 147	2 435	1 856	(3 341)	-74 %
	Dépenses non contrôlables totales	19 405	21 276	19 728	22 696	3 291	17 %
	Revenus tirés de la clientèle	64 843	64 032	66 769	67 890	3 326	5 %
	Recouvrement des coûts (sauf le régime de retraite, la restructuration et les immobilisations)	63 %	61 %	62 %	62 %	57 %	
Notes							
<p>1) Les salaires et les avantages sociaux comprennent les paiements en espèces réels relatifs aux obligations reliées à l'indemnisation des accidents du travail suivant la note 8 à l'intérieur des notes afférentes aux états financiers ainsi que les paiements en espèces réels relatifs aux futurs avantages sociaux des employés non liés à la retraite suivant la note 9 à l'intérieur des notes afférentes aux états financiers. On a retranché les dépenses déterminées de façon actuarielle relatives aux avantages sociaux futurs des employés de la présente analyse pour faciliter la comparaison. On a de plus, à des fins de comparaison, retranché en 2006 une somme de 3 462 \$ représentant le paiement unique effectué à la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse pour régler l'obligation liée aux engagements antérieurs à 2003. L'année 2002 a constitué la première année où les quatre navires existants ont été en service pendant la totalité de l'année d'exploitation; on l'a par conséquent retenue comme année de base.</p> <p>2) On a reclassé les assurances, le loyer et les services publics, les matières, les fournitures et les services, ainsi que les autres frais au sein des dépenses d'exploitation en vue de la présente analyse. De plus, les assurances ont été reclassées dans leur propre catégorie et on a éliminé les dépenses de restructuration accumulées.</p> <p>3) Les dépenses relatives à la retraite correspondent aux paiements en espèces réels que la société a effectués pendant l'année suivant la note 5 à l'intérieur des notes afférentes aux notes financières. La société n'avait pas été obligée d'effectuer de contributions pour les services rendus au cours de l'exercice en 2002 et en 2003.</p> <p>4) La restructuration comprend les paiements en espèces de l'année suivant la note 7 à l'intérieur des notes afférentes aux états financiers en plus des paiements des obligations liées aux fermetures de services passées.</p> <p>5) Un remboursement unique de 1 701 \$ provenant du régime de retraite d'une filiale liquidée a été retranché des revenus de 2004.</p>							



Projets

Marine Atlantique s'est engagé à assurer une exploitation efficace de haute qualité. Elle réalisera ce but en investissant dans ses employés. Les éléments essentiels de cet investissement seront le temps consacré à la formation et à l'encadrement des employés. Des initiatives comme « l'encadrement visant le rendement », le programme de gestion du rendement et le système de gestion intégrée (SGI) aideront la société à atteindre son objectif de devenir l'une des sociétés les mieux gérées. Ces processus s'avéreront également vitaux à la réalisation des objectifs financiers de la société dans l'avenir.

En ne supposant aucune réduction marquée du niveau de service dispensé au public, Marine Atlantique anticipe réduire ses besoins d'exploitation au cours de l'avenir au moyen a) de l'exploitation de navires plus efficaces et modernes, b) de l'amélioration de la ponctualité des navires, c) d'une capacité moderne accrue et d) de l'amélioration et l'expansion des commodités offertes à la clientèle, lui procurant un potentiel supérieur de production de revenus au potentiel actuel. Ces initiatives feront également progresser la société vers son objectif en fait d'efficacité.

Le tableau 9 fait état des objectifs de rendement financier des cinq prochaines années.

Sans tenir compte de l'incidence de l'inflation, les attentes de 2007 correspondent à celles de l'an dernier. Mais, comme le fait remarquer la section 5 du présent Plan, la société accroîtra la capacité navale nécessaire en mettant en service un navire affrété de 2008 à 2010.

Tableau 9 : Objectifs de rendement de 2007-2012

Objectif	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Coût réel du service par EA (1)	125	126	172	176	159	146
Coût réel du service par passager	157	149	203	208	188	174
Coût de la main-d'œuvre d'exploitation par EA	106	106	120	119	119	118
Coût de la main-d'œuvre par passager	133	126	141	140	140	141
Recouvrement des coûts (2)	57 %	60 %	59 %	61 %	63 %	66 %

1. Le coût réel du service exclut les dépenses relatives au combustible, à l'entretien et au régime de retraite.
2. Le recouvrement des coûts correspond aux revenus totaux perçus des clients divisés par les dépenses totales, sauf celles liées au régime de retraite, aux immobilisations et à la restructuration.



4 Autres facteurs influant sur la planification

Marine Atlantique doit également mettre en relief à l'intérieur du présent Plan un certain nombre de facteurs externes qui pourraient avoir une incidence sur les projections et les prévisions de la société.

Voici des points qu'il faut considérer en ce qui concerne les revenus :

- L'établissement d'un service maritime direct entre Belledune, N.-B., et Corner Brook, T.-N.-L., pourrait possiblement affecter les prévisions du présent Plan en ce qui a trait au trafic commercial du service du golfe.
- Un service de traversier-croisière est envisagé à partir de Québec à destination de ports de l'Est du Canada, dont Terre-Neuve-et-
- Labrador, il pourrait avoir une légère incidence sur les prévisions d'achalandage de véhicules utilitaires du présent Plan dans le service du golfe.
- Oceanex, seul autre transporteur de marchandises à destination de Terre-Neuve, est une fiducie de revenu à fins limitées. L'annonce fédérale récente concernant la taxation des fiducies de revenu affectera les activités de cette entité dans l'avenir. Il est possible que ces développements aient un effet sur les prévisions d'achalandage commercial de Marine Atlantique au cours de la période de planification. Vers la fin du troisième trimestre de 2006, Oceanex a connu une baisse de son trafic commercial tandis que celui de Marine Atlantique a augmenté. L'automne de la même année, Oceanex a retiré un navire de son service d'Halifax à St. John's, autre mesure permettant de supposer que le trafic qu'elle anticipait ne s'est pas matérialisé.

4.1 Considérations relatives aux charges d'exploitation

4.1.1 Inflation

Un taux d'inflation générale hypothétique de 3 % a été utilisé dans les plans d'entreprise passés; selon les comptes rendus pertinents, l'inflation au cours des derniers mois a été légèrement inférieure à ce taux ou y a équivalu.

La politique relative à l'inflation du Canada, établie par le gouvernement fédéral et la Banque du Canada, cherche à maintenir l'inflation à l'intérieur d'une fourchette cible de 1 à 3 %. Le présent document continuera en conséquence à supposer un taux d'inflation générale de 3 % par année au cours de la période de planification.



4.1.2 Prix des combustibles

Le combustible constitue le principal produit que consomment les navires de Marine Atlantic; il représente 19 % des dépenses totales. En 2006, les prix ont en réalité surpassé la marque de 70 \$ US le baril. L'augmentation anticipée de la capacité de l'OPEP conjuguée à une baisse prévue du brut de l'OPEP nécessaire et à un affaiblissement de l'économie mondiale devraient contribuer à des prix modérés en 2007, selon le *Monthly Oil Market Report* de janvier 2007⁴ de l'OPEP.

Vu les nombreux facteurs pouvant influencer sur le prix du marché du combustible, la volatilité des prix demeurera une réalité au cours de l'avenir. Marine Atlantic suppose par conséquent que les prix demeureront à leurs niveaux élevés actuels au cours de la période de planification, soit 0,46 \$ le litre dans le cas du mazout C et 0,82 \$ le litre dans le cas du MM – et que ces prix augmenteront de 3 % par année par la suite. En 2011, le mazout C devrait coûter à la société 0,54 \$ le litre et le MM, 0,95 \$ le litre.

4.1.3 Régime de retraite des employés de Marine Atlantic

Certains points concernant le régime de retraite à prestations déterminées existant suscitent des préoccupations qui pourraient affecter les besoins financiers de Marine Atlantic :

Exigences relatives à la solvabilité : À l'instar de la majorité des régimes de retraite et des portefeuilles de titres en place dans les années 90, Marine Atlantic a enregistré sur les marchés de placement des rendements très favorables qui l'avaient munie d'un actif sain. Une telle situation n'obligeait pas la société à effectuer des contributions au régime en 1997 et elle a en conséquence profité d'une période d'exonération de contributions. Depuis 2002, comme dans le cas de la majorité des régimes et vu la volatilité des marchés des fonds d'investissement et des taux d'intérêt à long terme, le régime s'est trouvé en position de déficit de solvabilité. La société doit désormais déposer chaque année des évaluations actuarielles auprès du Bureau du surintendant des institutions financières jusqu'à ce que la solvabilité du régime atteigne 100 %. Au 31 décembre 2005, le ratio de solvabilité se chiffrait à 88,6 % comparativement à 89,4 % au 31 décembre 2004. Au 31 décembre 2005, toutefois, le régime était pleinement financé sur la base de la pérennité (104 % comparativement à 97 % au 31 décembre 2004)

⁴ OPEP, *Monthly Oil Market Report*, janvier 2007.



Initiative du ministère des Finances/changements budgétaires de 2006 : Un certain nombre de changements effectués dans le budget fédéral de 2006 pourraient avoir un effet sur le régime de retraite. Leur incidence immédiate la plus marquée sur Marine Atlantique vise les futurs paiements extraordinaires qui devront être amortis sur une nouvelle période de cinq ans. Cette mesure pourrait affecter le montant de ces paiements dans l'avenir; l'actuaire de la société analysera plus à fond leur portée.

Litige relatif au régime de retraite : La société a mis fin à l'emploi de certains employés à la suite de la fermeture du service de la baie de Fundy en 1997, de la fermeture du service de l'Île-du-Prince-Édouard en 1997 et du transfert du service du Labrador ainsi que du déménagement du siège social de la société entre 1997 et 2000. À la suite de ces cessations d'emploi, la société a distribué des fonds du régime de retraite des employés de Marine Atlantique S.C.C. aux anciens employés conformément au rapport déposé auprès du Surintendant des institutions financières du Canada. En septembre 2005, trois demandes ont été déposées auprès de la Cour fédérale du Canada pour obtenir une révision judiciaire des décisions du Surintendant relativement à ces rapports. Les anciens participants au régime de retraite remettent en question les décisions du Surintendant et cherchent à obtenir la distribution d'une tranche des surplus du régime qui existait au moment où on a mis fin à leur emploi. La société s'oppose à ces demandes dans leur intégralité.

4.1.4 Indemnisation des accidents du travail

L'indemnisation des accidents du travail est assurée en conformité avec les lois pertinentes de chacune des quatre provinces de l'Atlantique. Les dispositions de la société prévoient le dépôt de demandes à chaque organisme ou commission provincial, puis la facturation à Marine Atlantique par chacun des demandes d'indemnisation ainsi que de frais de service. Ces accords autogérés tiennent compte des coûts du service du golfe courant ainsi que des coûts de tous les services précédemment assurés par Marine Atlantique.

Des changements apportés aux politiques de la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse (CATNB) ont obligé Marine Atlantique à passer d'un régime autogéré à un régime de cotisations basé sur la masse salariale à compter du 1^{er} janvier 2003. Le changement vise seulement les situations à venir, ce qui signifie que la Commission assurera les accidents futurs. À la suite d'autres pourparlers avec la CATNE en 2006, on a réalisé une autre évaluation actuarielle qui a fixé les obligations antérieures à 3,4 millions de dollars. La société a, suivant



les conseils de ses actuaire, accepté la somme et réglé l'obligation en entier à la fin de 2006.

Les services traversiers de Marine Atlantic à Terre-Neuve-et-Labrador, Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard continuent à être autogérés. La société a également assumé toutes les obligations reliées à la Compagnie des chantiers maritimes de Terre-Neuve, notamment les obligations des demandes d'indemnisation passées et futures des anciens employés de la Compagnie.

4.1.5 Assurances

Les marchés financiers ont affiché un rendement relativement intéressant en 2005, et les ratios des sinistres ont plus ou moins correspondu aux attentes. Les améliorations du marché, les antécédents de pertes favorables et le processus d'appel d'offres ont permis en 2005 des renouvellements des assurances aux conditions existantes ou avec des réductions des polices.

À la suite de consultations de ses courtiers d'assurance et en l'absence d'indications claires au sujet des prix futurs, Marine Atlantique supposera que ses primes augmenteront selon les taux d'inflation normaux au cours de la durée du présent plan.

4.1.6 Exigences réglementaires

On réglemente lourdement l'industrie maritime internationale pour assurer la navigation sécuritaire des navires en mer :

- Divers règlements et lois régissent ces activités.
- Marine Atlantique relève également de la Convention internationale pour la sauvegarde de la vie humaine en mer (SOLAS), l'accord le plus important de tous les traités internationaux relatifs à la sécurité des navires marchands.
- Marine Atlantique a été l'une des toutes premières sociétés en Amérique du Nord à se conformer volontairement au *Code international de gestion de la sécurité (CIGS)*, l'une des normes les plus élevées en matière de sécurité et de protection de l'environnement pour les organisations de navigation.

Les activités de Marine Atlantique doivent se conformer aux règles et aux règlements stipulés par les divers organes administratifs mentionnés. Ces organisations sont extrêmement dynamiques et elles apportent constamment des améliorations et des changements aux règlements et aux politiques pour améliorer la sécurité de la vie humaine en mer. De tels changements pourraient occasionner des coûts substantiels.



5 Besoins en fait de capacité navale

5.1 *Évolution des tendances mondiales dans les services traversiers*

Les services traversiers sont assujettis au changement. Cela s'est récemment produit au Canada et en Europe, et sans doute ailleurs dans le monde. Marine Atlantic a ressenti l'incidence des changements en constatant que les clients commerciaux utilisent de plus en plus des remorques « sans tracteur » (c.-à-d. seules) pour déplacer leurs marchandises. On connaît même des exemples de chantiers offrant des dispositions d'affrètement à même le chantier naval.

La demande s'exerçant auprès des exploitants de traversiers fluctue par moments, mais les exploitants doivent toujours être en mesure de répondre aux besoins et aux préoccupations du public voyageur. Dans la province de Terre-Neuve-et-Labrador, la demande des exploitants de véhicules utilitaires, en particulier les remorques sans tracteurs, n'a cessé d'augmenter chaque année. Marine Atlantic, à l'instar de tous les exploitants de traversiers dans le monde, doit se montrer sensible à cette évolution ou à cette demande accrue dans l'élaboration de la configuration de sa future flotte.

5.2 *Stratégie de renouvellement de la flotte élaborée*

Marine Atlantic doit remplir l'obligation constitutionnelle du Canada de transporter tout le trafic traversier « en fonction de la demande ». Ces volumes de trafic se sont accrus l'an dernier et devraient continuer à le faire dans l'avenir. Il est capital que la société établisse des stratégies et des options qui conviennent pour se munir de la capacité voulue pour répondre à la demande au cours de la période de planification de cinq ans et par la suite.

Une planification à l'avance avisée assurera la réalisation efficace, économique et efficiente d'un programme ordonné de renouvellement de la flotte et d'amélioration de la capacité pouvant répondre à tous les besoins prévisibles.

Les options d'amélioration et de renouvellement de la flotte possibles sont claires :

- des navires construits sur mesure au Canada;
- des navires construits sur mesure à l'extérieur du Canada;



- l'achat de navires existants sur le marché construits selon les normes canadiennes ou des normes équivalentes aux normes européennes (avec la nécessité d'une « canadianisation » subséquente);
- des carénages de prolongement de durée;
- un ou des affrètements à temps plein pendant plusieurs années;
- un ou des affrètements saisonniers pendant plusieurs années; ou
- toute combinaison des mesures ci-dessus.

Trois facteurs principaux définissent les besoins par rapport à la flotte :

- i. le point du cycle de vie où se trouve chaque navire et sa condition opérationnelle;
- ii. les exigences uniques au service du golfe; et
- iii. la demande existante et projetée.

5.2.1 État du cycle de vie – examen de la flotte existante

Le tableau 10 ci-après présente un aperçu des quatre navires de la flotte de Marine Atlantique.

Tableau 10 : Flotte actuelle de Marine Atlantique

Flotte de Marine Atlantique				
	<i>Caribou</i>	<i>Smallwood</i>	<i>Ericson</i>	<i>Freighter</i>
Lancement	1985	1989	1991	1978
Construction	Canada	Canada	Norvège	Asie
Longueur	179 m	179 m	155 m	151 m
Port en lourd	3 662 tonnes	3 663 tonnes	4 486 tonnes	8 661 tonnes
Capacité :				
passagers	1 200	1,200	500	12
automobiles	350	340	300	283
Coût d'achat	128,8 millions \$	157,7 millions \$	76,7 millions \$	11,9 millions \$
Valeur comptable	7,1 millions \$	34,0 millions \$	54,6 millions \$	1,8 million \$

Atlantic Freighter :

- Construit en Corée.
- A été acheté en 1986 par Marine Atlantique et navire le plus âgé de la flotte de la société.
- On a songé à remplacer le navire au cours de sa dernière inspection en 2003, mais la société en est venue à la conclusion qu'il était opérationnellement et financièrement dans l'intérêt de Marine Atlantique de conserver ce bâtiment pendant une certaine période de temps.



- La prochaine inspection spéciale de la coque de ce bâtiment devra être effectuée en 2008.

Caribou et Joseph and Clara Smallwood :

- Navires construits sur mesure à l'intention de Marine Atlantique au Canada.
- Des carénages exigeants ont maintenu les normes structurales de ces deux navires à un niveau exceptionnellement élevé.
- Cependant, comme dans le cas de n'importe quel article mécanique, il faudra accroître les investissements annuels pour poursuivre ce programme d'entretien et, en fin de compte, il faudra retirer graduellement les navires ou les remettre en état au moyen d'un programme de carénage de prolongement de durée.
- Ces deux vaisseaux ne répondent pas à toutes les normes de la Convention SOLAS 90 et ne sont pas non plus obligées d'y répondre, mais la Sécurité maritime de Transports Canada a signalé que tous les traversiers canadiens devront satisfaire aux normes de la Convention SOLAS 90 d'ici 2010.

Leif Ericson :

- Construit en Norvège.
- Marine Atlantique en a fait l'achat en 2000.
- On a apporté des modifications à ses rampes et à d'autres dispositifs avant son entrée en service.
- Le *Leif Ericson* répond à toutes les exigences les plus récentes de la société de classification ainsi qu'aux règles de la Convention SOLAS 90.

5.2.2 Caractéristiques uniques du service du golfe

Il faut décider si on continuera à exploiter ces navires ou si on les retirera et les remplacera. Étant donné que le *Caribou* et le *Smallwood* ont été construits à des fins particulières selon les normes canadiennes et qu'ils sont spécifiquement conçus pour le service assuré entre la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve, il est raisonnable de conclure qu'il faudra remplacer ces navires essentiels par des navires construits pour les fins particulières du service, peu importe qu'ils soient construits au Canada ou à l'étranger.

Les normes européennes sont comparables aux normes canadiennes en ce qui touche la construction des traversiers, mais elles comportent des différences, car les normes canadiennes tiennent compte des réalités de l'environnement d'exploitation maritime difficile à longueur d'année de la côte est canadienne. Les navires achetés à l'étranger, mais non



construits selon les normes canadiennes, pourraient nécessiter des travaux d'adaptation avant leur entrée en service dans le golfe.

Le service traversier du golfe est un service assuré à longueur d'année et le détroit de Cabot est recouvert de glaces épaisses pendant la saison hivernale. Le *Caribou* et le *Joseph and Clara Smallwood* présentent l'une des cotes glace les plus élevées, la cote Super 1A. Les normes de la Convention SOLAS 90 constituent un autre facteur dont il faut tenir compte lorsqu'on décide de remettre à neuf la flotte existante ou de se procurer un navire sur le marché, car Transports Canada a signalé qu'il s'agira d'une exigence opérationnelle au cours de l'avenir.

Compte tenu de l'espace navigable limité et de la profondeur du port de Port aux Basques, les dimensions hors tout des traversiers utilisés dans ce port se trouvent limitées en ce qui concerne la longueur et le tirant d'eau. De plus, les traversiers circulant dans le service de Terre-Neuve-et-Labrador doivent être dotés de ponts des véhicules utilitaires d'une hauteur libre importante tout en demeurant en deçà de la limite de longueur à laquelle ils sont restreints, et ils doivent convenir aux quais des terminaux portuaires.

Tous les facteurs qui précèdent restreignent fortement la sélection des navires accessibles sur le marché mondial.

5.2.3 Profil du trafic

Marine Atlantic classe son trafic en deux catégories : les véhicules de tourisme (VT) et les véhicules utilitaires (VU). Les remorques sans tracteur⁵ constituent un sous-type de véhicule parmi les VU.

Comme en témoigne la figure 11, le nombre de véhicules utilitaires et, en particulier, de remorques sans tracteur est uniforme tout au long de l'année. Les niveaux de véhicules de tourisme sont faibles pendant les périodes précédant l'été et Noël. Tous les véhicules présentent une période de pointe pendant la saison estivale. La combinaison des divers types de véhicules peut fluctuer au cours de n'importe quelle année, mais l'utilisation de l'espace des ponts affiche une tendance constante. La composition typique du trafic que transporte la société à bord du *Caribou* lors d'une traversée estivale se répartit ainsi : 14 remorques sans tracteur, 16 camions gros porteurs et 169 véhicules de tourisme. Un tel

⁵ Remorque sans tracteur – Remorque utilitaire que le client livre sur les terrains de Marine Atlantic. On détache la remorque du tracteur et on la gare dans les aires d'attente. Le personnel de Marine Atlantic utilise ensuite des camions de la société pour embarquer ces remorques à bord des navires. Encore une fois, des membres du personnel de Marine Atlantic débarquent les remorques à leur lieu de destination pour les apporter dans les aires d'attente en attendant que le client vienne les chercher.



agencement de véhicules fonctionne bien à l'heure actuelle tant pour la clientèle que pour la société. On surveille toutefois constamment cette disposition de la charge en fonction des fluctuations de l'agencement du trafic pour assurer l'embarquement de charges optimales par la société dans les délais d'embarquement souhaités.

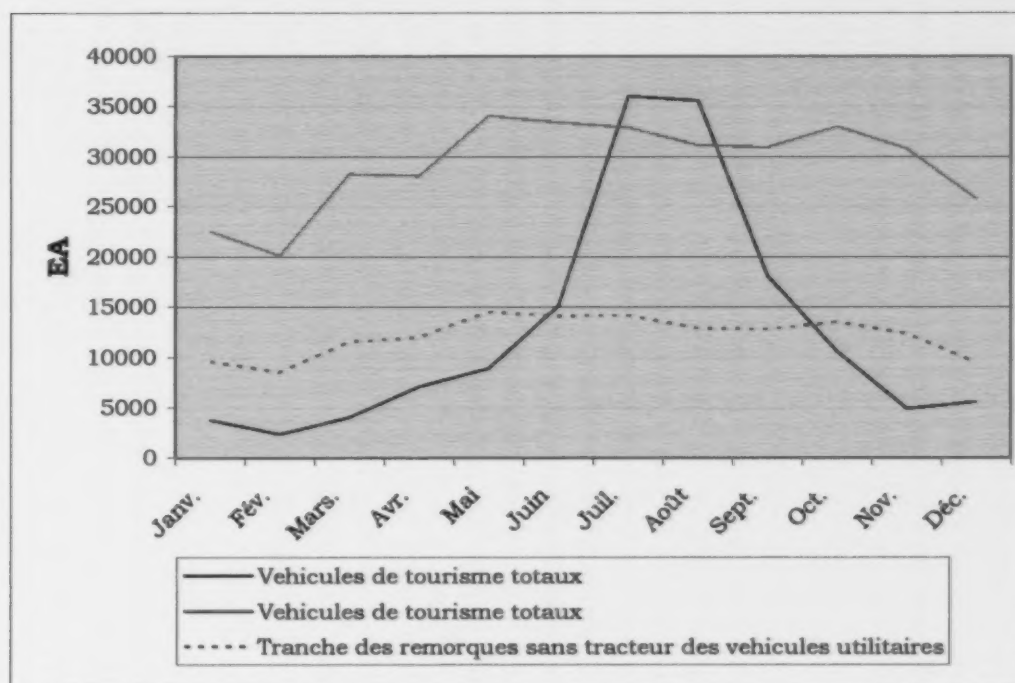


Figure 11 : Profil du trafic de Marine Atlantique

5.3 Recommandation de la configuration de la flotte future

Dans le cadre de son obligation de fournir à son actionnaire diverses options et recommandations dans le présent Plan d'entreprise, Marine Atlantic a examiné plus de 100 options possibles et étudié de façon détaillée trois options vraisemblables en vue du programme de renouvellement de sa flotte. La société a embauché deux consultants navals extérieurs très respectés, la Fleetway Inc.⁶ et l'Oceanic Consulting

⁶ La Fleetway est une équipe en expansion de gestionnaires de projets, d'ingénieurs, de technologues, de rédacteurs techniques et de formateurs se spécialisant dans la prestation de services de soutien technique, de consultation et de soutien logistique intégrés à des clients des domaines de la construction navale, de l'exploitation pétrolière et gazière et d'autres secteurs industriels.



Corporation (OCC)⁷, chargés de l'aider dans son étude et de formuler les conclusions nécessaires pour déterminer l'option la plus pratique par rapport à la flotte.

L'analyse cherchait à fournir suffisamment de données pour qu'on puisse déterminer la configuration de la flotte indiquée au cours des années futures, c.-à-d. une flotte en mesure de répondre aux besoins ci-après :

1. la « demande » prévue au moyen des données de régression fournies par Marine Atlantique;
2. une configuration de la flotte tenant compte de l'exploitation annuelle du service d'Argentia de la mi-juin à la fin septembre;
3. une configuration de la flotte tenant compte de la demande pendant la période estivale (de la mi-juin à la fin septembre), la période hors saison (d'octobre et novembre à avril et mai) et la saison hivernale (de décembre à mars); et
4. les coûts minimaux du cycle de vie prévu (exploitation, entretien et achat).

De nombreuses options ne parvenaient pas à répondre adéquatement à la demande. D'autres options présentaient des coûts comparatifs substantiellement supérieurs aux autres. D'autres études ont été réalisées sur les options qui ne répondaient pas aux critères initiaux avec des consultants de l'extérieur.

5.4 Définition des besoins par rapport à la flotte future

Pour déterminer les besoins par rapport à la flotte future qui permettrait de répondre à la demande de service, la société a analysé plusieurs aspects :

- la nécessité d'un affrètement de courte durée d'un vaisseau pouvant se charger des niveaux d'achalandage futurs anticipés;
- les navires existants de la flotte qu'il faudrait conserver ou dont il faudrait se départir dans l'avenir immédiat et l'ampleur des travaux nécessaires pour les conserver; et
- les besoins relatifs au programme de construction de traversiers neufs.

⁷ OCC est un chef de file mondial dans le domaine de l'évaluation du rendement naval; la firme se spécialise dans le rendement des navires et possède plus de 200 chercheurs et ingénieurs qui travaillent dans le domaine de l'évaluation du rendement maritime ou qui se spécialisent dans le rendement naval. Ils travaillent au sein de l'un des établissements de recherche et d'essai maritimes les plus vastes dans le monde qui sert des clients à l'échelle mondiale.



5.4.1 Stratégie d'achat

Marine Atlantic a basé ce processus d'achat et ce plan de reconfiguration de la flotte sur les renseignements qu'elle avait à sa disposition en vertu d'une diligence raisonnable. Si des faits neufs ou différents surgissent au cours du processus d'achat, la société examinera si des changements s'avèrent indiqués.

L'analyse considérera :

- le calendrier nécessaire pour assurer le renouvellement le plus efficace et le plus efficient possible de la flotte répondant aux besoins de l'organisation;
- une étude de faisabilité des coûts/de la conception;
- la gestion de la reconfiguration de la flotte;
- les coûts estimatifs;
- la source et la disponibilité du financement; et
- les politiques gouvernementales et la sélection des fournisseurs.



6 Options de revenus

Marine Atlantique tire, à titre de société d'État, une partie de ses revenus des clients payant des droits et le reste, des subventions du gouvernement fédéral par le biais de Transports Canada. La société peut accroître ses revenus a) en augmentant sa clientèle, b) en fournissant des services supplémentaires, c) en haussant les tarifs et les droits de transport ou d'utilisation de ses services auxiliaires, ou d) en bénéficiant d'une augmentation des niveaux de subventions. Une fois l'analyse détaillée des configurations navales terminée, MA sera plus en mesure de chiffrer les attentes en fait de revenus.

6.1 Solutions à long terme en ce qui concerne les subventions

Lors de la ratification des trois plans d'entreprise antérieurs, le Cabinet avait enjoint à Transports Canada de gérer avec Marine Atlantique, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances et le Bureau du Conseil privé, la formulation d'un plan d'action en vue de combler les besoins financiers de la société.

La société est déterminée à mettre au point avec Transports Canada une solution de financement à long terme qui lui permettra de se fixer des buts à long terme et de faire face à l'escalade à court terme des coûts indépendants de sa volonté. Marine Atlantique est résolue à maintenir les coûts d'exploitation à des niveaux établis, basés sur un environnement d'exploitation homogène tout au long de la période de planification.

La société a pour objectif de gérer l'exploitation en respectant le budget qu'on lui attribue chaque année. Il faut toutefois reconnaître que l'exploitation d'un service traversier garanti par la constitution comporte des pressions financières allant au-delà de ce qu'on peut évaluer de façon raisonnable au cours d'un processus de budgétisation. Certains aspects externes et internes peuvent avoir une incidence sur ces budgets, notamment les phénomènes météorologiques, les pannes mécaniques, les travaux de modernisation urgents imposés les réglementations, les interruptions de travail et le terrorisme.

6.2 Structure tarifaire

Le ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités a fait part dans sa lettre de priorités de janvier 2007 à Marine Atlantique d'une nouvelle structure tarifaire. La stratégie formulée comporte trois



éléments : un facteur de progression des tarifs existants du service constitutionnel de Port aux Basques, les tarifs du service d'Argentia et un supplément lié au prix du combustible.

Service de Port aux Basques : Les tarifs de ce service augmenteront d'un pourcentage correspondant à l'indice des prix à la consommation intégral et la hausse s'appliquera aux passagers, aux véhicules de tourisme et aux véhicules utilitaires. On calculera ces tarifs en tenant compte de la variation moyenne annuelle de l'indice des prix à la consommation du Canada, par rapport à tous les articles et sans désaisonnalisation. On a appliqué l'augmentation calculée de 2,1 % à la structure tarifaire existante de ce service le 9 février 2007.

Service d'Argentia : Le ministre a déterminé que le conseil d'administration aura la responsabilité d'établir les tarifs de cette liaison. On a appliqué l'IPC de 2,1 % à la structure tarifaire existante de ce service le 9 février 2007. Le conseil réévaluera cette approche au cours de 2007.

Supplément lié au prix du combustible : La société instaurera une méthode qui rajustera le supplément en fonction de l'augmentation du prix du combustible dans l'avenir. Le prix du combustible de base de 2007 correspondra au prix à la consommation moyen au litre en 2006. Ce chiffre servira de prix de base et les hausses futures du prix du combustible seront comparées à ce montant. On calculera l'augmentation procentuelle du supplément en comparant l'incidence de l'augmentation du prix du combustible sur la société avec le revenu résiduel escompté pendant l'année.

Dispositions de fixation des prix de rechange : On évaluera de façon plus poussée dans l'avenir les concepts de la saisonnalité, des réductions, des incitatifs et des prix de rendement.

Services aux passagers : La société a réexaminé les services aux passagers offerts à sa clientèle, la structure des prix existante ne constituant qu'un élément de cette analyse. Les stratégies actuelles de fixation des prix de ces services sont basées sur les meilleures pratiques de l'industrie.



7 Dépenses en immobilisations

Les projets d'immobilisations ci-après touchent la capacité, le renouvellement des biens, la prolongation de la durée de vie, la réglementation et le service à la clientèle. Le Plan de 2007-2008 à 2011-2012 décrit les projets nécessaires au cours de la période visée par le Plan pour que l'exploitation continue à offrir un service de qualité efficace et efficient.

Les projets d'un coût de plus d'un million de dollars prévus dans le plan d'immobilisations sont décrits ci-après.

7.1 Considérations concernant la future flotte

Le ministre a signalé dans sa lettre de priorités qu'il a demandé des fonds supplémentaires pour réaliser une analyse plus poussée en vue de déterminer les besoins et les coûts précis des nouveaux navires et des carénages.

7.2 Quai de rechange de Port aux Basques

Port aux Basques possédait jusqu'à il y a quatre ans deux quais opérationnels comportant un pont de transbordement pouvant seulement accueillir l'*Atlantic Freighter* et une installation d'accostage à deux niveaux (le quai Gulfspan), qui peut accueillir tous les bâtiments de la société. Il y a quatre ans, on a jugé le quai à un niveau, âgé de 35 ans, dangereux pour les activités normales et il a été condamné. Cette installation a été démolie en 2002.

Programmer les traversées d'une flotte de quatre navires est difficile lorsqu'on qu'on dispose d'un seul quai. Une telle situation a entraîné des heures d'arrivée et de départ peu souhaitables. L'existence d'une seule installation d'accostage laisse par ailleurs la société vulnérable si ce quai en venait à ne pas être utilisable pour une raison ou une autre. De plus, il est extrêmement difficile d'essayer d'assurer un entretien systématique sur le quai existant puisqu'il s'agit du seul quai opérationnel.

Avec les niveaux d'achalandage existants, les projections d'achalandage futures et la nécessité d'installations d'accostage d'urgence, la société en est venue à la conclusion qu'il était essentiel de disposer d'un quai de rechange à Port aux Basques.

Cette recommandation vise a) à faciliter l'entretien du quai existant, b) à accueillir le trafic futur anticipé selon un horaire réaliste et c) à profiter



des gains de rendement que permet la réalisation de l'ensemble du quai dans le cadre d'un projet unique. Ce quai de rechange est indispensable à l'instauration de l'horaire des traversées de 2008, lequel est essentiel pour que la société soit en mesure de répondre à la demande.

7.3 Modifications au quai de rechange de North Sydney

On a modifié le quai de rechange de North Sydney en 1998 pour en faire un pont de transbordement hydraulique à un niveau. La conception initiale avait prévu son expansion avec l'addition d'un second niveau pour répondre aux augmentations futures de l'achalandage. Encore une fois, compte tenu des volumes d'achalandage courants et des projections futures d'achalandage, il est difficile de programmer les traversées en ne disposant que d'un quai permettant l'accès sur deux niveaux aux navires. Pour faire face aux volumes d'achalandage anticipés dans le cadre d'un horaire réaliste en 2008, il est indispensable d'ajouter le second niveau au quai de rechange.

7.4 Programme de remplacement des systèmes d'extinction au halon

Le *Caribou*, le *Joseph and Clara Smallwood* et l'*Atlantic Freighter* sont équipés de systèmes d'extinction au halon. La production de halon est interdite depuis janvier 1994. L'Organisation maritime internationale (OMI) a elle aussi interdit l'utilisation du halon sur les navires assujettis à la Convention pour la sauvegarde construits après le 1^{er} octobre 1994, inclusivement, et le Canada a interdit son utilisation à bord des navires immatriculés à l'intérieur de son territoire à compter du 1^{er} octobre 1995, inclusivement.

Environnement Canada prévoit une élimination graduelle des chlorofluorocarbures et du halon avant 2010. La société a élaboré un programme de remplacement; ce projet sera terminé en 2009.

7.5 Défenses de quai – North Sydney et Port aux Basques

Les quais Gulfspan ont été précisément construits à l'intention du *Caribou*. Ils constituent les principaux quais aux deux endroits. Les deux quais avaient été construits dans les années 80; mis à part l'entretien courant, on n'a pas exécuté de travaux d'immobilisations importants sur ces quais depuis cette époque.

Les défenses originales installées lors de la construction des quais sont toujours en place. Les panneaux dont est constitué cet ouvrage présentent divers stades de détérioration et les pièces de bois sont endommagées et usées. On compte remplacer ces panneaux par de



nouvelles défenses en caoutchouc à espacement intermittent qui procureront une absorption accrue des navires pendant l'accostage. Ce genre de défenses a une durée de vie supérieure et fournit une meilleure protection à la fois au quai et au navire. La première phase de ce projet doit débuter en 2005 et le projet sera terminé au cours d'une période de trois ans.

7.6 *Renouvellement des systèmes d'évacuation navale (SEN) du Joseph and Clara Smallwood*

Les exigences réglementaires obligent les navires de Marine Atlantic S.C.C. à utiliser des systèmes d'évacuation navale permettant l'évacuation du navire en cas d'urgence. Il est également obligatoire d'assurer un entretien annuel du SEN par roulement. À titre d'exemple, un navire doté de six SEN doit assurer l'entretien de ses six stations au cours d'une période de six ans.

Le SEN se trouvant actuellement à bord du *Joseph and Clara Smallwood* a été installé en 1988 et il présente des signes de détérioration. C'est pourquoi on compte remplacer deux systèmes complets chaque année entre 2006 et 2008.

7.7 *Modernisations des installations des terminaux*

La société réalisera une étude d'évaluation de ses installations à terre à Port aux Basques, à North Sydney et à Argentia pour évaluer l'état actuel des biens existants, leur emplacement fonctionnel, divers aspects touchant la sécurité portuaire et l'incidence des niveaux de circulation future. L'analyse initiale sera réalisée en 2007. La société a déterminé qu'on pourrait avoir besoin de fonds dès 2009 pour exécuter les travaux importants pouvant découler de cette évaluation.

7.8 *Système de mesure électronique*

La société est en train d'étudier la faisabilité de l'achat et de l'installation de matériel électronique de mesure des véhicules dans les embarcadères de Port aux Basques et de North Sydney. On est en train de préparer plus en détail l'analyse de rentabilisation pertinente pour s'assurer qu'il est possible de réaliser les gains de rendement opérationnels prévus sans compromettre l'exploitation.

7.9 *Nouveaux projets*

Les projets d'immobilisations nouveaux visent à satisfaire à des exigences réglementaires, des problèmes de capacité, le renouvellement des biens, la sécurité et des initiatives des services à la clientèle. Ces



projets se chiffrent à moins d'un million de dollars; le comité d'immobilisations de la société effectue des évaluations pour s'assurer que chacun répond aux objectifs organisationnels.



8 Projections financières et programme d'emprunt

Marge de crédit bancaire : La marge de crédit bancaire de Marine Atlantique actuellement autorisée se chiffre à 7 millions de dollars.

Lettres de crédit : Le gouvernement provincial du Nouveau-Brunswick a demandé une lettre de crédit permanente de 4,2 millions de dollars comme garantie contre les créances d'invalidité de longue durée pouvant découler des demandes d'indemnisation d'accidents passés des employés de Marine Atlantique et de sa qualité de société détenant un compte de dépôt auprès de la Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail de cette province. La marge de crédit bancaire soutient cette lettre de crédit auprès de la commission néo-brunswickoise.

8.1 Projections et hypothèses de planification

Les états A à D (qui suivent) présentent les projections financières visant la période de planification établie d'après les plans opérationnels, les prévisions et les hypothèses mentionnées dans les sections antérieures du présent Plan d'entreprise. Ces facteurs sont résumés ci-après :

- Les horaires des traversées exposés à l'annexe B. Les dépenses de consommation de combustible seront inférieures dans la mesure où l'on n'aura pas besoin d'effectuer des traversées aller-retour « à la discrétion de la direction » (TDD).
- La hausse des revenus tient compte de la croissance prévue des marchandises, du nombre de passagers et des véhicules de tourisme.
- Les prix des combustibles prévus au point 4.1.2. Chaque différence d'un cent le litre des prix des combustibles aura l'incidence suivante sur les coûts annuels :
 - MMO, 248 000 \$;
 - mazout C, 188 000 \$.
- Les augmentations des coûts des assurances comme le décrit le point 4.1.5.
- Les hausses du taux d'inflation général dans le cas de toutes les autres dépenses non précisées ci-dessus, comme le signale le point 4.1.1.



- Le Plan suppose que la société continuera à bénéficier du remboursement de la TVH accordé aux organisations sans but lucratif pendant la période de planification.



8.1.1 État des résultats, exercice

État A

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012
État des résultats – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

	2005- 2006	Plan 2006-2007	Prévisions 2006-2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
Produits	68 297	70 089	68 965	75 763	81 291	84 835	89 550	93 160
Charges	148 308	140 637	144 508	151 428	178 494	169 108	154 486	146 477
Amort. et réduction de la valeur de l'actif	21 445	21 942	17 049	18 419	18 567	18 648	29 168	34 274
Réduction de la provision pour aide aux immobilisations	(21 445)	(21 942)	(17 049)	(18 419)	(18 567)	(18 648)	(29 168)	(34 274)
Subvention à l'exploitation, gouv. fédéral	80 011	70 548	75 543	75 665	97 203	84 273	64 936	53 317
Versements liés à la restructuration	1 588	1 014	992	434	100	5	-	-
Subvention du gouvernement fédéral	81 599	71 562	76 535	76 099	97 303	84 278	64 936	53 317

Nota - Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de d'entreprise, l'interruption des activités. Ils sont rattachés aux exercices en vertu de la méthode de comptabilité de caisse aux fins du Plan. Dans les états financiers vérifiés, ils constituent une charge de l'exercice au cours duquel l'engagement est connu.



8.1.2 Financement de l'État, exercice

État B

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012
Financement de l'État – Exercice de l'État
En milliers de dollars

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Besoins de financement de Marine Atlantique						
Charges d'exploitation	144 508	151 428	178 494	169 108	154 486	146 477
Moins : produits	68 965	75 763	81 291	84 835	89 550	93 160
Subvention à l'exploitation	75 543	75 665	97 203	84 273	64 936	53 317
Versements liés à la restructuration	992	434	100	5	-	-
Dépenses en immobilisations	4 673	27 452	5 963	121 628	164 802	45 290
Financement au moyen du fonds de roulement	(1 628)	(9 500)	(2 500)	(2 500)	-	-
Besoins de financement totaux	79 580	94 051	100 766	203 406	229 738	98 607
Fonds gouvernementaux disponibles						
Niveau de référence disponible	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920	36 920
Fonds supplémentaires	55 100	69 571	76 286	54 000	54 000	54 000
Paieement relatif au <i>Leif Ericson</i>	(9 940)	(9 940)	(9 940)	(21 940)	-	-
Financement gouvernemental total disponible	82 080	96 551	103 266	68 980	90 920	90 920
Surplus (Déficit) face au financement nécessaire	2 500	2 500	2 500	(134 426)	(138 818)	(7 687)
Chiffres cumulatifs de 2006-2011						(275 931)

Note: Les frais liés à la restructuration correspondent aux coûts des indemnités de départ versées aux employés par suite de l'interruption des activités.



8.1.3 Bilan

État C

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012
Bilan – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

	2005- 2006	Prévisions 2006-2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
Actif							
Disponibilités	2 122	3 000	3 000	3 000	500	500	500
Actif à court terme	16 918	16 900	16 900	16 900	16 900	16 900	16 900
Avoirs de retraite reportés	57 631	76 377	95 123	111 443	119 493	123 302	123 302
Immobilisations et frais reportés – Montant net	153 482	141 106	150 139	137 535	240 515	376 179	387 195
Actif total	230 153	237 383	265 162	268 878	377 408	516 881	527 897
Passif et avoir							
Passif à court terme	15 462	15 450	15 450	15 450	15 450	15 450	15 450
Autre passif	44 953	44 833	44 399	44 299	41 794	41 794	41 794
Provision pour aide aux immobilisations	153 482	141 106	150 139	137 535	240 515	376 179	387 195
Capital-actions	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530	258 530
Déficit	(242 274)	(222 536)	(203 356)	(186 936)	(178 881)	(175 072)	(175 072)
Total du passif et de l'avoir	230 153	237 383	265 162	268 878	377 408	516 881	527 897



8.1.4 État de l'évolution de la situation financière, exercice

État D

Marine Atlantique S.C.C.
Plan d'entreprise de 2007-2008 à 2011-2012
État de l'évolution de la situation financière – Exercice clos le 31 mars
En milliers de dollars

	2005- 2006	Prévisions 2006-2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012
Activités d'exploitation							
Coûts d'exploitation nets	(59 970)	(75 543)	(75 665)	(97 203)	(84 273)	(64 936)	(53 317)
Coûts de restructuration nets	(1 588)	(992)	(434)	(100)	(5)	-	-
Subvention gouvernementale à l'exploitation	64 668	77 407	69 099	97 303	81 778	64 936	53 317
Évolution du fonds de roulement autre que	-	6	-	-	-	-	-
Disponibilités découlant de l'exploitation	3 110	878	(7 000)	-	2 500	-	-
Activités de financement							
Aide gouvernementale aux immobilisations reportées	5 564	4 673	27 452	5 963	121 628	164 802	45 290
Aliénations de navires	-	-	7 000	-	-	-	-
Activités d'investissement							
Immobilisations et frais reportés	(6 262)	(4 673)	(27 452)	(5 963)	(121 628)	(164 802)	(45 290)
Augmentation (Diminution) des disponibilités	2 412	878	-	-	(2 500)	-	-
Disponibilités, début de l'exercice	(290)	2 122	3 000	3 000	3 000	500	500
Disponibilités, fin de l'exercice	2 122	3 000	3 000	3 000	500	500	500



Annexe A : Objectifs de rendement du plan opérationnel

Plan opérationnel de Marine Atlantic S.C.C. Objectifs de rendement

A. OBJECTIFS OPÉRATIONNELS – CUMUL DE L'ANNÉE au 31 décembre 2006

RESPONSABILITÉS ET INITIATIVES CLÉS	RÔLE DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF	OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT			
1. 1. Ponctualité					
Nombre de traversées à temps (sans tenir compte des conditions météorologiques)	Fournir aux gestionnaires des directives pour qu'ils créent des horaires réalistes permettant à la société de remplir son mandat.		Chiffres réels	Budget	Année dernière
		Respect des horaires	74 %	80 %	76 %
		% VT à bord de la première traversée	99 %	100 %	
		% VT à bord de la traversée suivante	100 %	100 %	
2. Entretien					
• Respect du budget	Fournir au Service technique des directives pour qu'il établisse des budgets réalisables de concert avec le groupe de la gestion navale.	Entretien	Chiffres réels	Budget	Année dernière Chiffres réels Cumul de l'année
		Embarcadères	5 095 000 \$	5 137 000 \$	4 909 000 \$
		Navires	23 588 000 \$	19 970 000 \$	18 266 000 \$
• Exécution rapide/selon l'horaire	Fournir au Service technique des directives pour qu'il établisse des budgets réalisables de concert avec le groupe de la gestion navale.	Caribou – Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. Smallwood - Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. Ericson – Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés. Freighter - Cumul de l'année, ensemble des PTP et carénages réalisés.			
• Reports minimaux	Fournir des directives pour s'assurer qu'on surveille le programme d'entretien au moyen du système de surveillance AMOS.	La migration des données dans l'IFS est en cours.			



3. Conformité				
• Formation/agrément du MT	Fournir des directives au Service naval et au Service de la sécurité, et renforcer les engagements de Marine Atlantique au moyen des formalités organisationnelles pertinentes.	Cumul de l'année – Les exigences ont été respectées.		
• Réglementation – Sécurité maritime	Fournir des directives au Service technique/naval et au Service de la sécurité, et surveiller leurs activités en fonction des exigences des sociétés de classification/de TC et du SGS. Mettre en application la réglementation visant les heures de repos.	AC (anomalies de classification) relevées sur les navires : <i>Caribou</i> – Le verre-regard d'une chaudière doit être remplacé. <i>Freighter</i> – Remplacer 12 brasses de la chaîne de mouillage de tribord. Mise en place de logiciel – Surintendant naval.		
• Normes environnementales	Fournir des directives et un soutien aux gestionnaires du Ministère pour renforcer les engagements de la société prévus dans le « Plan vert ». Surveiller les navires en fonction des exigences du CIGS et de la <i>Loi sur la marine marchande du Canada</i> .	Le Plan vert sera inclus dans le nouveau système de gestion de la qualité. La société se conforme aux exigences du CIGS et de la réglementation.		
4. Coût-efficacité				
• Coût réel du service – EA	Fournir des directives à la direction des terminaux : <ul style="list-style-type: none">• pour qu'on embarque à bord des navires des niveaux de véhicules optimaux tout en respectant les horaires et en recourant au minimum aux traversées à la discrétion de la direction;• pour qu'on assure une excellente surveillance et d'excellents rapports hiérarchiques en vue d'améliorer l'efficacité de la main-d'oeuvre.	Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		134 \$	127 \$	127 \$
• Coût réel du service/passager	Fournir des directives à la direction des Services aux passagers pour qu'on réexamine les besoins en main-d'oeuvre à la lumière des services à fournir.	Chiffres réels Cumul de l'année	Budget Cumul de l'année	Année dernière Cumul de l'année
		168 \$	151 \$	153 \$



5. Mise en place/déploiement de la flotte				
<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'une réévaluation en vue de l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan du projet de carénage de demi-vie du <i>Caribou</i> et du <i>Smallwood</i>. 	Adjudication de la tâche à des consultants avant juillet 2004 - RÉALISÉ		
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan du projet de configuration de la flotte pour l'avenir immédiat. Demande accrue en 2008. 	Achèvement du plan de configuration vers la fin 2006. Achèvement du plan à long terme vers la fin 2006.		
<ul style="list-style-type: none"> Utilisation efficace des ressources existantes 	<ul style="list-style-type: none"> Mesurer en fonction des mouvements de l'achalandage. 	Chiffres réels	Budget	Année dernière
		73 %	82 %	77 %

B. OBJECTIFS FINANCIERS

RESPONSABILITÉS ET INITIATIVES CLÉS	RÔLE DES CADRES SUPÉRIEURS DANS LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF	OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT
1. Élaboration du Plan d'entreprise		
a) – Établissement et soutien du Plan.	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer le plan préliminaire en consultation avec la haute direction, les gestionnaires, le conseil d'administration et TC. 	a) Objectif : le 1 ^{er} juin 2006 – RÉALISÉ
b) – Préparation dans les délais impartis.	<ul style="list-style-type: none"> Gérer l'ensemble du processus du début à la réalisation des exigences. 	Objectifs : Fournir des renseignements à la haute direction – Le 7 juillet – RÉALISÉ Fournir des renseignements au conseil d'administration – Le 28 juillet – RÉALISÉ Examen final de la haute direction – Le 21 septembre – RÉALISÉ. Examen final du conseil d'administration – Le 12 octobre – Réalisé. Soumission à Transports Canada – Le 20 octobre – RÉALISÉ.
c) – Approche et contenu pertinents	iv. Élaborer l'approche pertinente, offrir des suggestions et demander des suggestions dans le cadre de la consultation de la direction, du conseil d'administration et de TC.	Évaluation qualitative - 1 correspond à la non-conformité et 5 à la réalisation de l'objectif. 1 2 3 4 5



2. <u>Elaboration du plan « opérationnel »</u>		
a) - Objectifs stratégiques courants	a) Gérer la formulation du plan opérationnel.	Date visée - Le 14 juillet - RÉALISÉ
b) - Compatibilité avec le Plan d'entreprise	b) Gérer le processus d'harmonisation du plan opérationnel avec les buts établis à l'intérieur du Plan d'entreprise.	Date visée : Le 14 juillet - RÉALISÉ
3. <u>Fourniture de renseignements opportuns</u>		
a) - au conseil d'administration (tous les trimestres et selon les besoins)	a) Gérer le processus organisationnel pour assurer l'accessibilité de renseignements selon les besoins.	Objectif : sept jours avant les réunions régulières - Le 6 mars - RÉALISÉ. Le 6 juin - RÉALISÉ. Le 6 septembre - RÉALISÉ, Le 6 décembre - RÉALISÉ.
b) - à l'actionnaire (annuellement et selon les besoins)	b) Gérer le processus organisationnel pour assurer l'accessibilité des renseignements selon les besoins.	Objectif : le 31 mars - RÉALISÉ.
4. <u>Utilité des renseignements fournis</u>		
a) - Instantané exact des faits	a) Gérer le processus organisationnel pour assurer la présentation des renseignements sous la forme d'un instantané exact des faits.	Évaluation qualitative 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>
b) - Exposé clair et concis	b) Gérer le processus de formulation de renseignements clairs et concis à l'intention des lecteurs prévus.	Évaluation qualitative 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>
c) - Contenu informatif/pénétrant	c) Gérer le processus de la fourniture de renseignements informatifs et utiles au lecteur visé. Consultation du conseil d'administration, de la direction et de TC.	Évaluation qualitative 1 2 3 4 <input checked="" type="checkbox"/>

C. OBJECTIFS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES au 31 décembre 2006

Responsabilités et initiatives clés	Rôle des cadres supérieurs dans la réalisation de l'objectif	Outil de mesure du rendement
Plan de gestion des ressources humaines		
a) - Plan de relève du personnel clé	Fournir à la haute direction des directives et des renseignements au sujet du plan de relève. Repérer les postes vulnérables et élaborer avec la haute direction un plan d'action pour répondre aux besoins de la société.	Réalisé.



b) – Formation et perfectionnement	Veiller à ce que l'approbation du budget/des programmes de formation soit conforme à la politique et aux modalités de formation.	Heures de formation par opposition aux heures budgétisées 35 615 heures de formation par opposition à 52 503 heures budgétisées Écart : 32 % Coût de la formation par employé à temps plein : 1 925,49 \$ Coût de la formation/coût total de main-d'oeuvre – 3 %
c) Gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place un programme permettant l'évaluation et le perfectionnement du personnel de direction/surveillance.• Mettre en place un programme permettant l'évaluation et le perfectionnement de tous les autres employés.	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place en juin 2006 (ce programme accuse présentement un retard par rapport au calendrier).• Instauration d'un programme pilote en novembre 2006. Le programme pilote fonctionnera jusqu'au 31 mars 2007; il vise l'essai de la formule et du processus utilisé.• Adoption d'une formule d'évaluation en 2006, initialement utilisée dans le cas des officiers.• Élargissement du projet pilote à tous les autres secteurs de la société. Novembre 2006.
d) Sélection et conservation des employés qualifiés	<ul style="list-style-type: none">• Veiller à sélectionner des employés qualifiés et à les conserver.	Paramètre qualitatif <ul style="list-style-type: none">• Examiner et mettre à jour les modalités et politiques de recrutement et de sélection chaque année ou selon les besoins avant juin 2006. – Réalisé.• Examiner et mettre à jour les critères de recrutement et de sélection de chaque poste faisant l'objet de recrutement. Réalisé.• Examiner et mettre à jour le processus d'entrevue de chacun des postes faisant l'objet de recrutement. Réalisé jusqu'ici.



		Paramètre qualitatif – Annuellement – Janvier <ul style="list-style-type: none">• Nombre d'employés embauchés par rapport à l'attrition, mis à part le nombre de retraites par année.• Nombre d'employés embauchés par rapport à l'attrition totale par année.• Nombre d'employés quittant leur emploi au cours des deux premières années d'emploi.
e) Communication	<p>Éduquer les employés au sujet de leur régime d'avantages sociaux.</p> <p>Éduquer/aider les employés à planifier leur retraite.</p>	<p>Organiser des séminaires d'information en 2006 - Mesure lancée en octobre 2006. On a tenu des séances sur les avantages sociaux dans les terminaux et sur les navires. Réalisé.</p> <p>Fournir des séminaires sur la retraite – soit au moins un par année. Des séminaires se sont tenus à St John's, Port aux Basques et North Sydney - 2006 – Réalisé.</p>



Annexe B : Horaire des traversées de 2007

Port aux Basques à North Sydney				R = Traversée restreinte RR = Traversée doublement restreinte MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction		E-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (Ericson) S-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (Smallwood) F-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (Freighter)		C-MD = Traversée assurée à la discrétion de la direction (Caribou)	
Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi		
1 ^{er} – 4 janv.		1130 - 2345	0800 - 1700 - 2345	1130 - 2345	0800(RR) - 1700 - 2345				
5 janv. – 31 mars	1130 - 2345	1130(R) - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345	1130(RR) - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345		
1 ^{er} – 28 avril	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 2345 - (F-MD)	1130 - 1800(F) - 2345		
29 avril – 5 mai	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345		
6 – 13 mai	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	0800 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345		
14 mai – 14 juin	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	0800 - 1800(F) - 2345	0800(E) - 1845 - 1800(F) - 2345(E)	0800(C) - 1800(F) - 2345(C)	0800 - 1845 - 1800(F) - 2345		
15 juin – 7 juil.	0730 - 1000(E-MD) - 1700 - 1930(F) - 2350(S-MD)	0200 - 0800 - 1630(F) - 1830 - 2350	1100 - 1700 - 1930(F) – 2350	0800(C-MD) - 1100 - 1800(F) - 2350	0900 - 1800 - 1930(F)	0130* - 0630(C-MD) - 0900 - 1730(F) - 1930	0130 - 0900 - 1745 - 2030(F) - 2350		
8 juil. – 25 août	0730 - 1000 - 1700 - 1930(F) - 2350	0200 - 0800 - 1630(F) - 1830 - 2350	1100 - 1700 - 1930(F) - 2350	0800 - 1100 - 1800(F) - 2350	0900 - 1800 - 1930(F)	0130 - 0630(C-MD) - 0900 - 1730(F) - 1930	0130 - 0900 - 1745 - 2030(F) - 2350		
26 août – 8 sept.	0730 - 1000(E-MD) - 1700 - 1930(F) - 2350(S-MD)	0200 - 0800 - 1630(F) - 1830 - 2350	1100 - 1700 - 1930(F) - 2350	0800(C-MD) - 1100 - 1800 - 2350	0900 - 1800 - 1930(F)	0130 - 0630(C-MD) - 0900 - 1730(F) - 1930	0130 - 0900 - 1745 - 2030(F) - 2350		
9 – 29 sept.	1130* - 1130** - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 2000(F) - 2345	1130 - 1700 - 2000(F) - 2345	1130 - 1700 - 2000(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1700 - 2000(F) - 2345		
30 sept. – 3 nov.	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345	1130 - 1800 (F) - 2345	1130 - 1800 (F) - 2345	1130 - 1800(F) - 2345		
4 nov. – 24 déc.	1130 - 2345 - (E-MD)	1130R* - 2345 - (E-MD)	1130 - 2345 - (E-MD)	1130 - 2345 - (E-MD)	1130RR - 2345 - (E-MD)	1130 - 2345 - (E-MD)	1130 - 2345 - (E-MD)		
25 – 31 déc.	1130 - 2345	1130 - 2345	2345	2345	1130R - 2345	1130 - 2345	1130 - 2345		

North Sydney à Port aux Basques									
Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi		
1 ^{er} – 4 janv.		1130 - 2330	0900(R) - 1500 - 2330	1130 - 2330	0900 - 1500(RR) - 2330				
5 janv. – 31 mars	1130 - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330	1130(RR) - 2330	1130(R) - 2330	1130 - 2330	1130(R) - 2330* - 2330*		
1 ^{er} – 28 avril	1130 - 2330 - (F-MD)	1130 - 2330 - (F-MD)	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	1130 - 2330 - (F-MD)	0845(F) - 1130 - 2330		
29 avril – 5 mai	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330* - 2330**		
6 – 13 mai	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330		
14 mai – 14 juin	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845 - 1130 - 2330	0845(F) - 1500 - 2330	0845(F) - 0900 - 1500 - 2330*	0845(F) - 1500 - 2330	0845(F) - 0900 - 1500 - 2330		
15 juin – 7 juil.	0130(E-MD) - 0630(F) - 0900 - 1430(S-MD) - 1730 - 2330	0530(F) - 0930 - 1800	0200 - 0630(F) - 0900 - 1800 - 2330(C-MD)	0130 - 0630(F) - 1800 - 2330	0500(F) - 0800 - 1700 - 2300(C-MD)	0100 - 0800(F) - 1230 - 1700	0200 - 0845(F) - 0900 - 1800 - 2330		
8 juil. – 25 août	0130 - 0630(F) - 0900 - 1430 - 1730 - 2330	0530(F) - 0930 - 1800	0200 - 0630(F) - 0900 - 1800 - 2330	0130 - 0630(F) - 1800 - 2330	0500(F) - 0800 - 1700 - 2300(C-MD)	0100 - 0800(F) - 1230 - 1700	0200 - 0845(F) - 0900 - 1800 - 2330		
26 août – 8 sept.	0130(E-MD) - 0630(F) - 0900 - 1430(S-MD) - 1730 - 2330	0530(F) - 0930 - 1800 - 2330	0200 - 0630(F) - 0900 - 1800 - 2330(C-MD)	0130 - 0630(F) - 1800 - 2330	0500(F) - 0800 - 1700 - 2300(C-MD)	0100 - 0800(F) - 1230 - 1700	0200 - 0845(F) - 0900 - 1800 - 2330		
9 – 29 sept.	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 0900 - 1500 - 2330	0845(F) - 0900 - 1500 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 0900 - 1500 - 2330		
30 sept. – 3 nov.	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330 (E-MD)	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330	0845(F) - 1130 - 2330		
4 nov. – 24 déc.	1130 - 2330 - (E-MD)	1130 - 2330 - (E-MD)	1130 - 2330 - (E-MD)	1500(RR) - 2330 - (E-MD)	1130(R) - 2330 - (E-MD)	1500 - 2330 - (E-MD)	1500(R) - 2330 - (E-MD)		
25 – 31 déc.	1130 - 2330	1130 - 2330	2330	2330	1130(R) - 2330	1130 - 2330	1130 - 2330		



Horaire des traversées de 2007 (suite)

Argentia à North Sydney

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
15 juin – 7 juil.			0030		0900		0830
8 juil. – 25 août			0030		0900		0830
26 août – 8 sept.			0030		0900		0830
9 – 29 sept.			2359				

North Sydney à Argentia

Date	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
15 juin – 7 juil.		0730		0730		1530	
8 juil. – 25 août		0730		0730		1530	
26 août – 8 sept.		0730		0730		1530	
9 – 29 sept.		0600					



Annexe C : Structure tarifaire de Marine Atlantic

SERVICE DE PORT AUX BASQUES

CATÉGORIE	2006	2007
Passagers		
Adulte	27,00 \$	27,50 \$
Enfant de 5 à 12 ans	13,50 \$	13,75 \$
Enfant de moins de 5 ans	GRATUIT	GRATUIT
Aîné	24,75 \$	25,25 \$
Groupe d'adultes (25 adultes et plus)	24,75 \$	25,25 \$
Groupe d'enfants (25 enfants et plus)	12,25 \$	12,50 \$
Groupe d'ainés (25 aînés et plus)	22,25 \$	22,75 \$
Croisière de jour – adulte	39,50 \$	40,25 \$
Croisière de jour – enfant	19,75 \$	20,25 \$
Croisière de jour – aîné	35,50 \$	36,25 \$
Véhicules de tourisme		
Automobile jusqu'à 20 pi	76,50 \$	78,00 \$
Automobile de 21 à 30 pi	115,75 \$	118,75 \$
Automobile de 31 à 40 pi	163,75 \$	167,00 \$
Automobile de 41 à 50 pi	211,50 \$	215,75 \$
Automobile de 51 à 60 pi	257,25 \$	262,50 \$
Automobile de plus de 60 pi	305,75 \$	312,00 \$
Autobus ou autocar	201,25 \$	205,50 \$
Motocyclette	38,75 \$	39,50 \$
Motocyclette et side-car ou remorque	57,00 \$	58,25 \$
Vélo	12,00 \$	12,25 \$
Véhicules utilitaires		
VU jusqu'à 30 pi	156,75 \$	160,00 \$
VU de 31 à 40 pi	197,75 \$	201,75 \$
VU de 41 à 50 pi	260,25 \$	265,50 \$
VU de 51 à 60 pi	312,50 \$	319,00 \$
VU de 61 à 70 pi	370,50 \$	378,00 \$
VU de 71 à 80 pi	414,50 \$	423,00 \$
VU de plus de 80 pi	414,50 + 7,00/pi	423,00 + 7,25/pi
Autobus ou autocar jusqu'à 30 pi	156,75 \$	160,00 \$
Autobus ou autocar de 31 pi et plus	185,50 \$	189,25 \$
Remorquage	95,50 \$	97,50 \$
Déplacement motorisé	37,75 \$	38,50 \$
Supplément relatif aux marchandises dangereuses	56,75 \$	58,00 \$



Location de cabines et de couchettes	Jour	Nuit	Jour	Nuit
Cabine à quatre couchettes	54,00 \$	99,00 \$	54,00 \$	99,00 \$
Cabine de personne handicapée	54,00 \$	99,00 \$	54,00 \$	99,00 \$
Fauteuil superconfort	9,00 \$	9,00 \$	9,00 \$	9,00 \$
Couchette de camionneur	24,75 \$	24,75 \$	24,75 \$	24,75 \$
Couchette de dortoir	16,00 \$	16,00 \$	16,00 \$	16,00 \$
Cabine du propriétaire	99,00 \$	99,00 \$	99,00 \$	99,00 \$



Structure tarifaire (suite)

SERVICE D'ARGENTIA

CATÉGORIE	2006	2007
Passagers		
Adulte	75,50 \$	77,00 \$
Enfant de 5 à 12 ans	37,75 \$	38,50 \$
Enfant de moins de 5 ans	GRATUIT	GRATUIT
Aîné	68,00 \$	69,50 \$
Groupe d'adultes (25 adultes et plus)	68,00 \$	69,50 \$
Groupe d'enfants (25 enfants et plus)	34,25 \$	35,00 \$
Groupe d'ainés (25 aînés et plus)	61,25 \$	62,50 \$
Véhicules de tourisme		
Automobile jusqu'à 20 pi	157,00 \$	160,25 \$
Automobile de 21 à 30 pi	237,25 \$	242,00 \$
Automobile de 31 à 40 pi	335,00 \$	341,75 \$
Automobile de 41 à 50 pi	432,75 \$	441,75 \$
Automobile de 51 à 60 pi	528,00 \$	538,75 \$
Automobile de plus de 60 pi	625,75 \$	638,50 \$
Autobus ou autocar	411,50 \$	420,00 \$
Motocyclette	78,50 \$	80,00 \$
Motocyclette et side-car ou remorque	116,50 \$	119,00 \$
Vélo	24,25 \$	24,75 \$
Véhicules utilitaires		
VU jusqu'à 30 pi	429,25 \$	438,00 \$
VU de 31 à 40 pi	517,75 \$	528,25 \$
VU de 41 à 50 pi	712,75 \$	727,25 \$
VU de 51 à 60 pi	795,50 \$	811,75 \$
VU de 61 à 70 pi	984,00 \$	1004,25 \$
VU de 71 à 80 pi	1 072,50 \$	1 094,50 \$
VU de plus de 80 pi	1 072,25 \$ + 2125 \$/pi	1 094,50 \$ + 21,75/pi
Autobus ou autocar de 31 pi et plus	391,00 \$	399,25 \$
Remorquage	95,50 \$	97,50 \$
Déplacement motorisé	37,75 \$	38,50 \$
Supplément relatif aux marchandises dangereuses	56,75 \$	58,00 \$
Location de cabines et de couchettes	Jour/nuit	Jour/nuit
Cabine à quatre couchettes	137,50 \$	137,50 \$
Cabine de personne handicapée	137,50 \$	137,50 \$
Fauteuil superconfort	17,75 \$	17,75 \$
Couchette de camionneur	34,50 \$	34,50 \$
Couchette de dortoir	27,50 \$	27,50 \$
Cabine du propriétaire	137,50 \$	137,50 \$

